

Annie Rukajärvi

# **NÄKÖKULMIA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULEVAISUUTEEN DIGITALISAATION KONTEKSTISSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Tammikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Annie Rukajärvi: Näkökulmia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen digitalisaation kontekstissa  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yrityksen johtaminen  
Tammikuu 2020

---

Digitalisaatio voidaan nähdä keskeisenä globaalina megatrendinä, jolla on merkittäviä vaikutuksia paitsi yhteiskuntaan, myös organisaatioihin ja yksittäisten ihmisten arkipäivään. Samalla se haastaa henkilöstöjohtamisen perinteiset työskentelytavat, osaamistarpeet ja roolit. Pitkällä aikavälillä digitalisaation on esitetty johtavan kokonaisvaltaisempiin murroksiin organisaatioiden eri toimintojen tehtävissä ja rakenteissa.

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymiä digitalisaation kontekstissa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtamisen asemasta, rooleista ja osaamistarpeista tulevaisuuden toimintaympäristössä. Tyypillisen tulevaisuuteen suuntaavan tutkimuksen tapaan tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja ennakoida pikemmin kuin ennustaa tai pyrkiä yhden totuuden etsimiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahden kokonaisuuden ympärille. Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys ja rooliteoriat muodostavat siitä ensimmäisen puolikkaan. Tarkastelemalla henkilöstöjohtamisen historiaa voidaan tunnistaa erilaisia ajanjaksoja, jotka peilaavat paitsi ympäristössä ja yhteiskunnassa vallitsevia olosuhteita, myös vallalla olevaa ihmiskäsitystä. Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio muodostaa teoreettisen viitekehysten jälkimmäisen puolikkaan ja näyttäytyy keskeisenä henkilöstöjohtamisen murroksen ajurina.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka empiirinen tutkimusaineisto on muodostettu seitsemästä teemahaastattelusta. Tutkimuskohteena ovat asiantuntijat, jotka työskentelevät henkilöstöjohtamisen parissa sellaisilla toimialoilla, joilla teknologian tason on lähtökohtaisesti nähty olevan korkea. Tutkimusaineisto on analysoitu hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa, osana tutkimusaineiston analysointia on lisäksi muodostettu tulevaisuudentutkimuksesta tuttua skenaariomenetelmää hyödyntäen kolme vaihtoehtoista skenaariota henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta digitalisaation kontekstissa.

Tutkimuksessa havaittiin henkilöstöjohtamisen murroksen etenevän osana laajempaa työn murroksen ilmiötä, jossa digitalisaatio näyttäytyy samanaikaisesti sekä muutoksen ajurina että mahdollistajana. Digitalisaation vaikutukset henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä näkyvät välillisesti modernin työn ja johtamisen ilmiöiden kautta sekä suoraan esimerkiksi automaatiosta johtuvana manuaalisen työn vähene misenä sekä henkilöstöanalytiikan ja tiedolla johtamisen mahdollistamana tehostuneena päätöksente kona. Digitalisaation ajaman murroksen voitiin havaita näkyvän tulevaisuuden osaamistarpeiden moni puolistumisena sekä henkilöstöjohtamisen mahdollisena rakenteellisena transformaationa. Viimeisessä vaiheessa muodostettujen skenaarioiden avulla hahmoteltiin tulevaisuuden epävarmoja piirteitä sekä nykyhetkessä näkyviä yleisiä kehityssuuntia, joiden voidaan suuremmalla todennäköisyydellä uskoa kehittyvän tulevaisuudessakin tietyllä tavalla. Skenaarioiden avulla kuvattiin henkilöstöjohtamisen tulevai suudesta toivottu, ei-toivottu ja ääripäitä neutraalimpi, tavanomaiseen kehitykseen perustuva tulevai suudenkuva.

Avainsanat: Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen murros, osaamistarpeet, roolit, digitalisaatio, tulevaisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet.....	9
1.4	Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkielman rakenne .....	12
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN DIGITAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ .....	14
2.1	Henkilöstöjohtaminen käsitteenä .....	14
2.2	Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys .....	15
2.3	Henkilöstöjohtamisen rooliteoriat .....	21
2.3.1	Ulrich: Henkilöstöjohtamisen roolitypologia.....	22
2.3.2	Vaihtoehtoisia rooliteorioita.....	25
2.3.3	Henkilöstöjohtamisen jaettu vastuu .....	27
2.3.4	Henkilöstöjohtamisen evoluutio ja tulevaisuuden osaamistarpeet ..	28
2.4	Digitalisaatio työn murroksessa .....	33
2.5	Digitalisaation osa-alueet henkilöstöjohtamisessa .....	36
2.5.1	Henkilötietojärjestelmät .....	37
2.5.2	Tiedolla johtaminen ja henkilöstöanalytiikka .....	38
2.5.3	Prosessien automaatio .....	41
2.6	Yhteenveto henkilöstöjohtamisen digitaalisesta murroksesta .....	43
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	46
3.1	Laadullinen tutkimus.....	46
3.2	Aineiston kerääminen.....	48
3.3	Tulevaisuudentutkimus ja skenaariotyöskentely.....	51
3.4	Aineiston analyysi .....	56
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....	60
4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULEVAISUUS DIGITALISAATION KONTEKSTISSA .....	63
4.1	Henkilöstöjohtaminen murroksessa .....	63
4.1.1	Virtuaaliset työympäristöt ja etäjohtaminen .....	66
4.1.2	Itseohjautuvuus ja palveleva johtaminen .....	67
4.1.3	Digitalisaatio muutosvoimana.....	70
4.2	Digitalisaatio henkilöstöjohtamisen käytännöissä .....	73
4.2.1	Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio alkaa perusasioista .....	74
4.2.2	Prosessien muotoilusta prosessien automaatioon.....	77
4.2.3	Chatbot esimerkkinä sisäisen viestinnän automaatiosta.....	79
4.2.4	Henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen.....	82
4.3	Henkilöstöjohtamisen muuttuvat osaamistarpeet.....	85
4.3.1	Digitalisaatio-osaaminen.....	86
4.3.2	Prosessiosaaminen.....	88
4.3.3	Henkilöstöosaaminen .....	89
4.3.4	Sisäinen konsultointi ja kehittämisosaaminen.....	92
4.3.5	Muutosjohtaminen.....	94
4.3.6	Moniammatillinen yhteistyö ja palveluiden ulkoistaminen .....	96
4.4	Kolme skenaariota henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta .....	100
4.4.1	Manuaalisuuden kahleista kohti lisäarvon ydintä eli ihmisiä.....	102

4.4.2	Teknologia etäännyttää henkilöstöjohtamisen ihmisistä.....	103
4.4.3	Identiteettikriisin kautta kohti arvonluonnin lähteiden uudelleenmäärittämistä.....	103
5	LOPUKSI.....	105
5.1	Keskeiset johtopäätökset.....	105
5.2	Kontribuutio .....	110
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	112
	LÄHTEET .....	115
6	LIITTEET.....	122
	LIITE 1: Luonnos teemahaastattelun tukirungosta .....	122

## LUETTELO KUVIOISTA

<b>Kuvio 1</b>	Henkilöstöjohtamisen evoluutio	21
<b>Kuvio 2</b>	Ulrichin roolitypologia	25
<b>Kuvio 3</b>	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden osaamisalueet	29
<b>Kuvio 4</b>	Digitalisaation tasot	34
<b>Kuvio 5</b>	Tietotyön digitalisaatio	36
<b>Kuvio 6</b>	Tulevaisuudentutkimuksen tutkimusalueet	52

## LUETTELO TAULUKOISTA

<b>Taulukko 1</b>	Henkilöstöjohtamisen roolitypologiat	27
<b>Taulukko 2</b>	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus	32
<b>Taulukko 3</b>	Yhteenveto haastatteluista	50
<b>Taulukko 4</b>	Tulevaisuusilmiöt todennäköisyys–vaikuttavuus-kentässä	53
<b>Taulukko 5</b>	Sisällönanalyysin vaiheet	58
<b>Taulukko 6</b>	Skenaarioiden muuttujat	101

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Digitalisaatio voidaan nähdä yhtenä aikamme globaaleista megatrendeistä, jolla on merkittäviä vaikutuksia yhteiskuntaan, liike-elämään ja yksittäisten henkilöiden arkeen (ks. esim. Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson 2015; Eichhorst, Hinte, Rinne & Tobsch 2017; Vuori, Helander & Okkonen 2018). Akateemisessa keskustelussa digitalisaation käsite voidaan kuitenkin nähdä verrattain vakiintumattomana ilmiön moniulotteisuudesta ja sen eri osa-alueiden hyppäyksellisestä kehityksestä johtuen (Ruohonen, Mäkipää & Ingalsuo 2017, 18). Ilmarinen ja Koskela (2015) pitävät kuvaavana sitä, että vakiintuneen käsitteen määritelmän sijaan digitalisaation ilmiötä selitetään usein käytännön esimerkkien avulla. Ruohonen ym. (2017, 15–16) kuvailevat digitalisaatiota kehitysilmiöksi, joka näyttäytyy siirtymisenä yhteiskuntaan, jossa valtaosa sekä palveluista että liiketoimintatapahtumista suoritetaan eräänlaisessa virtuaalisessa tilassa tietoverkkojen välityksellä. Tässä virtuaalisessa tilassa fyysisen ulottuvuuden rajoitukset ja säännöt esimerkiksi tiedon saavutettavuuden tai käytettävyyden suhteen eivät muodostu hidadeeksi. Tiedon paremman saavutettavuuden ja vaivattoman kommunikoinnin on esitetty mahdollistavan tehokkaan ja monitasoisen arvionluonnin organisaation eri sidosryhmien välillä. (Ruohonen ym. 2017, 15 –16; Vuori ym. 2018, 1.)

Eichhorst ym. (2017, 298) esittävät, että yksilötasolla digitalisaatio näkyy esimerkiksi tavoissa kommunikoida tai ylläpitää taloutta. Käytännön esimerkkejä arjessa hyödynnettävistä digitaalisista palveluista ovat esimerkiksi kanta-asiakkuusjärjestelmät, verkko- ja mobiilipankit, sosiaalinen media tai ruuhkatietojen perusteella optimaaliselle reitille opastavat navigaattorit. Digitaalisten palveluiden taustalla on usein ajatus prosessin tai toimintatavan tekeminen aiempaa tehokkaammaksi tai käyttäjälle helpommaksi. (Ruohonen ym. 2017, 18.) Työelämässä digitalisaation mahdollisuuksina yksilön näkökulmasta on esitetty muun muassa tehokas tiedonkulku ja sen myötä parantunut eri osapuolten välinen yhteistyö sekä lisääntynyt autonomia ja joustavuus (Vuori ym. 2018, 4).

Ilmarinen ja Koskela (2015) esittävät, että digitalisaatiolla on joko suora tai välillinen vaikutus työskentely- ja toimintatapoihin organisaation kaikilla tasoilla. Lisäksi se haastaa perinteistä

johtamiskulttuuria ja tarjoaa uusia työkaluja johtamisen tueksi (ks. esim. Meijerink, Boons, Keegan & Marler 2018, 1–2). Digitalisaation osa-alueiden, kuten automatiikan sekä datan ja analyttisten työkalujen hyödyntämisen ymmärretään tarjoavan organisaatioille uusia mahdollisuuksia tehdä henkilöstöä ja liiketoimintaa koskevia päätöksiä entistä johdonmukaisemmin ja ennakkoidummin (Rasmussen & Ulrich 2015, 236; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 129). Lisäksi sen odotetaan synnyttävän täysin uutta liiketoimintaa (Ilmarinen & Koskela 2015). Onkin esitetty, että teknologian kehittyminen, datan määrän kasvu ja analytiikan käytäntöjen ja työkalujen omaksuminen johtavat murrokseen myös organisaatioiden eri osa-alueiden rakenteissa ja tehtävissä (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 131).

Myös henkilöstöjohtamisen uskotaan olevan murroksessa, kun siihen vaikuttavat samanaikaisesti useat muutosvoimat, joista informaatioteknologian kehitystä sekä datan ja tiedolla johtamisen tarjoamia mahdollisuuksia voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä (ks. esim. Lawler & Mohrman 2003, 16; Stone ym. 2015, 216; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 127–128). Teknologian kehityksen myötä saatavilla olevat työkalut mahdollistavat rutiininomaisten työvaiheiden karsimisen ja sitä kautta toiminnan tehostamisen sekä entistä tarkempien mittareiden hyödyntämiseen päätöksenteon tueksi (Marr 2018). Siten henkilöstöjohtamisen perinteisempinä pidettyjen tehtävien, kuten hallinnollisten prosessien suorittamisen, voidaan uskoa näytettyvän tulevaisuudessa pienempää roolia. Samalla henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon on yhdistetty paitsi toiveita mahdollisuudesta tuottaa liiketoiminnalle parempaa lisäarvoa, myös vaatimuksia johtaa ja kehittää organisaation osaamista yhä suunnitelmallisemmin murroksellisessa ja kompleksisessa toimintaympäristössä. (Lawler & Mohrman 2003, 16–17.) Yhtenä henkilöstöjohtamisen tehtävänä onkin Ulrichin ja Dulebohnin (2015, 201) mukaan toimiminen muutoksen edistäjänä ja ylläpitäjänä, joka samalla tukee henkilöstöä ja organisaatiota muutoksen aikana. Silti henkilöstöjohtamisen murroksen voidaan uskoa olevan vielä alkuvaiheessa, ja etenevän pitkälti toimiala- ja organisaatiokohtaisesti. Lähtökohtaisesti toimintatavoiltaan tietointensiiviset organisaatiot ja toimialat ovat omaksuneet henkilöstöjohtamisen uudistusta edistäviä käytäntöjä edelläkävijöiden joukossa. (Ulrich & Dulebohn 2015, 203; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 143–144.)

Digitalisaation mahdollisista lyhyen ja pitkän aikavälin seurauksista yhteiskuntaan käydään paljon keskustelua, ja osa tästä keskustelusta korostaa erityisesti digitalisaation mahdollisia ei-

toivottuja vaikutuksia, kuten perinteisten työn muotojen syrjäytymistä. Digitalisaation mahdollisina seurauksina pidetään esimerkiksi lyhyellä aikavälillä lisääntyvää työmarkkinoiden eriarvoisuutta, joka ilmenee palkkaerojen kasvuna, sekä työtehtävien radikaalia muuttumista muun muassa koneistuksen ja robotiikan myötä. Aikaan ja paikkaan sitomattoman työn uskotaan lisääntyvän merkittävästi digitalisaation synnyttäessä myös lukuisia uusia työn muotoja. (Eichhorst ym. 2017, 298–301.) Vuori ym. (2018) lisäävät, että myös digitalisaation mahdollistamalla informaation tehokkuudella ja joustavuudella on kääntöpuolensa. Yksilötasolla digitalisaation on esitetty lisäävän riskiä niin kutsuttuun informaatioähkyyn (*information overload*), työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiseen sekä lisääntyviin ajanhallintaongelmiin ja stressin kokemiseen. (Vuori ym. 2018, 5–10.)

Ilmarinen ja Koskela (2015) painottavat, että yksittäisten organisaatioiden näkökulmasta digitalisaatiossa on kyse ennen kaikkea muutoksesta ja uudistuksen johtamisesta. Toimintaympäristön ja toimintatapojen muutokseen liittyy usein epävarmuutta, pelkoa ja tunnelatautuneita uskomuksia, ja siksi myös muutosjohtamisen periaatteet ovat yksittäisen organisaation näkökulmasta keskeisessä asemassa. Lisäksi organisaation sosiaaliset prosessit eli työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet sekä omat että yhteisesti jaetut tulkinnat vaikuttavat organisaation uudistuskyykyyn ja uusinta teknologiaa hyödyntävien työkalujen tarjoamien hyötyjen konkretisointumiseen. (Boudreau 2006, 30; Ilmarinen & Koskela 2015; Shah, Irani & Sharif 2017, 368; Sharma & Sharma 2017.)

Prensky (2001a) on esitellyt ensimmäisten joukossa niin sanotun diginatiivin sukupolven käsitteen. Diginatiivit (*digital natives*) ovat internetajan sukupolven edustajia, jotka eroavat sekä kognitiivisilta taidoiltaan että käyttäytymiseltään aiemmasta sukupolvesta. Prensky (2001a, 3) rinnastaa metaforan keinoin digitaalisten taitojen omaksumisen uuden kielen oppimiseen. Mikäli digitaalisuus on läsnä elämässä alusta alkaen, kehittyvät taidot äidinkielen tavoin luonnolliseksi osaksi toimintatapoja. Diginatiivit ovat tottuneet informaation nopeaan vastaanottamiseen, päällekkäisten tehtävien suorittamiseen sekä monimuotoiseen tiedonhakuun. Lisäksi he ovat parhaimmillaan työskennellessään verkossa ja verkostoissa. Sen sijaan tätä vanhemmat sukupolvet eli niin sanotut digitaaliset maahanmuuttajat (*digital immigrants*) oppivat digitaalisia taitoja vieraan kielen tavoin verrattain hitaasti ja säilyttävät teknologian kielessä niin kutsutun aksentin, jonka avulla heidät voi erottaa diginatiiveista. (Prensky 2001a, 3–4.) Prenskya on

sittemmin kritisoitu karkeasta diginatiivin käsitteen määritelmästä, jyrkästä kahtiajaosta sukupolvien välillä sekä sosioekonomisten tekijöiden sivuuttamisesta tutkimuksessaan (ks. esim. Buckingham 2011; Kupiainen 2013). Tästä huolimatta käsite on otettu melko laajasti käyttöön viitaten digitaaliseen ympäristöön ja kulttuuriin syntyneeseen sukupolveen. Digitalisaation ajamaan murrokseen liittyen on kuitenkin spekuloitu, että diginatiivin sukupolven siirtyessä työelämään enemmistönä päivittyvät samalla myös odotusarvot digitalisaation tasoa kohtaan (ks. esim. Stone ym. 2015, 227).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta digitalisaation kontekstissa. Tulevaisuuteen suuntaavaa tutkimusotetta ja voidaan perustella muutamasta näkökulmasta. Ensinnäkin toimintaympäristön nopeiden muutosten aikakautena tulevaisuuden eri vaihtoehtojen hahmottaminen auttaa paitsi lisäämään ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä, parhaimmillaan mahdollisuuden vaikuttaa tulevaisuuden kulkuun tai ainakin varautua siihen (ks. esim. Ulrich 1997, 231; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 127–128). Toiseksi tulevaisuustiedon avulla ei pyritä etsimään yhtä totuutta tai ennustamaan, vaan pikemmin kiinnittämään huomio ympäristössä havaittavissa oleviin olennaisiin piirteisiin (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 31; Mannermaa 2004, 32–33). Skenaarioiden avulla vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia on mahdollista hahmotella ja samalla käyttää niitä ajattelun kehittämisen työkaluna. Viimeinen peruste tutkimusaiheen valinnalle on henkilökohtainen. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden asiantuntijana tulevaisuustiedon keräämisen intressit liittyvät omaan uraan ja siihen, minkälaisia osaamistarpeita tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen asettaa sen asiantuntijoille.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän kehityksestä digitalisaation kontekstissa. Lisäksi tavoitteena on muodostaa tutkimustulosten analyysin viimeisessä vaiheessa skenaarioita eli tulevaisuudenkuvia seuraavan noin kymmenen vuoden ajanjakson päähän. Tutkimustulosten ja asiantuntijoiden näkemysten pohjalta luotujen skenaarioiden avulla pyritään hahmottelemaan, missä osassa digitalisaatio näyttäytyy tulevaisuuden työympäristössä sekä millaisena tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen näyttäytyy digitalisaation kontekstissa. Näitä näkemyksiä peilataan



henkilöstöjohtamisen osaamistarpeisiin ja arvonluonnin odotuksiin. Skenaarioita on mahdollista käyttää ajattelun ja yhteiskunnallisen keskustelun tukena arvioidessa digitalisaation ilmiötä henkilöstöjohtamisen murroksen ajurina.

Näiden tavoitteiden pohjalta olen muotoillut päätutkimuskysymyksiä seuraavasti:

- 1. Miten henkilöstöasiantuntijat näkevät henkilöstöjohtamisen kehityksen digitalisaation kontekstissa?*
- 2. Millaisia skenaarioita henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta on asiantuntijoiden näkemysten perusteella mahdollista muodostaa?*

Alatutkimuskysymykset, joiden avulla päätutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan, on muotoiltu seuraavasti:

- 1. Millaisena henkilöstöjohtamisen digitalisaatio näyttäytyy kohdeorganisaatioissa?*
- 2. Mitkä ovat keskeisimmät henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liitetyt mahdollisuudet ja uhkakuvat?*

### **1.3 Aiheen rajausta ja keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen aihe rajautuu tarkastelemaan henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta digitalisaation kontekstissa. Digitalisaatio nähdään tutkimuksessa megatrendinä, joka toimii yhteiskunnassa muutosvoimana haastaen perinteiset näkemykset työelämästä (ks. esim. Ilmarinen & Koskela 2015; Sitra 2017). Samanaikaisesti se vaikuttaa merkittävästi yksittäisten organisaatioiden toimintaan, kun muuttuvat työn muodot ja vaatimukset kannustavat ajattelemaan myös johtamista uudesta näkökulmasta (ks. esim. Stone ym. 2015; Meijerink ym. 2018). Teknologian kehitys näkyy myös henkilöstöjohtamisessa esimerkiksi mahdollisuutena automatisoida toimintoja sekä käyttää päätöksenteon ja strategisen suunnittelun tukena entistä tarkempaa dataa (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 128–129). Onkin

esitetty, että henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä saattaa tulevaisuudessa kohdata merkittäviäkin muutoksia digitalisaation tarjoamien mahdollisuuksien sekä tulevaisuuden työn erityispiirteiden vuoksi (ks. esim. Ulrich & Dulebohn 2015; Van den Heuvel & Bondarouk 2017). Tämän tutkimuksen avulla pyritään tarjoamaan näkökulmia tähän henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän murrokseen.

Aiheen rajauksen kautta voidaan tunnistaa tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, joita ovat henkilöstöjohtaminen, digitalisaatio, tulevaisuus, skenaario ja trendi. Seuraavaksi esitellään lyhyesti, miten nämä käsitteet ymmärretään ja määritellään tässä tutkimuskontekstissa.

*Henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM)* on kattokäsite tavoitteelliselle toiminnalle, jolla varmistetaan liiketoiminnan edellyttämät henkilöresurssit sekä henkilöstön riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Gilmore & Williams 2009, 3; Viitala 2013, 20). Henkilöstöjohtamisen käsite on moniulotteinen, ja sillä voidaan viitata esimerkiksi henkilöstökäytäntöihin (*HR practices*), henkilöstöprosesseihin (*HR processes*), johtamiseen ja esimiestyöhön (*leadership*), henkilöstöasiantuntijoiden (*HR professionals*) tekemään työhön tai henkilöstöhallintoon (*HR department*) erillisenä organisaation toimintona (Viitala 2013, 21–23; Ulrich & Dulebohn 2015, 196). Tässä tutkimuksessa pääpaino on henkilöstöjohtamisessa organisaation toimintona sekä henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden työssä ja osaamistarpeissa.

*Digitalisaatio (digitalization)* on teknologian kehitysmuoto ja moniulotteinen globaali megatrendi, jonka keskeisimpänä mahdollistajana voidaan pitää teknologian kehitystä erityisesti tietoverkkojen infrastruktuurin osalta. Digitalisaation yhteydessä puhutaan usein digitalisoitumisesta, joka tarkoittaa analogisen muuttamista digitaaliseksi. Digitalisoituminen voi kohdistua asioihin, esineisiin tai prosesseihin. Käytännössä digitalisaatio näkyy erilaisten digitaalista teknologiaa hyödyntävien työkalujen käytössä asioiden hoitamisessa. Digitalisaation vaikutuksia on mahdollista havainnoida makrotasolla yhteiskunnan ja markkinoiden dynamiikan sekä talouden rakenteiden muutoksen näkökulmasta sekä mikrotasolla esimerkiksi yksittäisten organisaatioiden toimintamallien näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa fokus on tarkastella digitalisaatiota erityisesti henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän muutosvoimana. (Ilmarinen & Koskela 2015; Ruohonen ym. 2017, 16; Sitra 2017.)

*Tulevaisuutta (future)* koskevaa tietoa voidaan pitää ontologisesti tieteellisestä tiedosta eroavana siten, että tulevaisuustieto ei ole täsmällistä ennen tulevaisuuden muuttumista nykyisyydeksi. Tästä huolimatta sen keräämiselle on sekä tieteellisiä että käytännöllisiä intressejä. Tulevaisuudentutkimuksen intressi nähdään usein välineellisenä. Näkemys korostaa tulevaisuudentutkimuksen pyrkimystä ammentaa aineksia yhteiskunnalliselle keskustelulle, vaikuttaa nykyhetken päätöksentekoon ja ikään kuin rakentaa tulevaisuus sen sijaan, että etsittäisiin tulevaisuutta koskevaa yhtä totuutta. Lisäksi tulevaisuustietoa voidaan hyödyntää joko suoraan päätöksenteon ja toiminnan suunnittelun apuvälineenä. (Meristö 1991, 21–22; Mannermaa 2004, 183–184.) Tulevaisuutta tutkitaan tulevaisuudentutkimuksen (*futures studies*) tiedonalan eri menetelmien avulla (Metsämuuronen 2003, 216; Kuusi, Bergman & Salminen 2013, 10). Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden tutkimisen apuna käytetään skenaariotyöskentelyä.

*Skenaario (scenario)* on alun perin teatteritaiteesta peräisin oleva käsite, joka kuvaa Meristön (1991, 40) mukaan tulevaisuuden käsikirjoitusta. Sitten se on omaksuttu keskeiseksi osaksi modernia tulevaisuudentutkimusta. Kamppisen ym. (2002, 31) mukaan skenaario on erityisen merkittävä tulevaisuudenkuva, johon halutaan kiinnittää huomiota joko poikkeuksellisen suuren todennäköisyyden, houkuttelevuuden tai uhkaavuuden vuoksi. Skenaarion avulla hahmotellaan tulevaisuuden toimintaympäristön keskeisiä piirteitä joko tuokiokuvana tai kuvaamalla nykyisyydestä tulevaisuuteen kulkeva kehityspolku (Meristö 1991, 41; Kamppinen ym. 2002, 29–34). Skenaariot toimivat ajattelun tukena ja auttavat visioimaan sitä, mikä on mahdollista tai todennäköistä. Skenaariotyöskentelyä hyödynnetään myös strategiatyökaluna. Esimerkiksi Meristö (1991, 58) toteaa vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien pohtimisen auttavan organisaatioita strategisessa toiminnan suunnittelussa paljastamalla tulevaisuuden uhkakuvat ja mahdollisuudet joustavan päätöksenteon tueksi.

*Trendi (trend)* on nykyhetken piirre, jonka voidaan uskoa jatkuvan jollakin tunnetulla tavalla perustuen sen lineaariseen, eksponentiaaliseen tai sykliseen kehitykseen (Mannermaa 2004, 24). Tavanomaisten trendien lisäksi tulevaisuuden yhteydessä puhutaan usein tavanomaisista heikoista signaaleista ja megatrendeistä. *Heikot signaalit* ovat toteutumistodennäköisyydeltään pieniä, mutta potentiaalisilta vaikutuksiltaan merkittäviä tulevaisuutta määrittäviä ilmiöitä. Ne voivat olla esimerkiksi teknologisia läpimurtoja, joiden toteutumista, ajankohtaa tai mahdollisia seurauksia ei ole mahdollista ennustaa tavanomaisen trendin tavoin. *Megatrendit* – kuten

digitalisaatio – ovat useista vähäisemmistä trendeistä ja heikoista signaaleista koostuvia emergentejä eli kehkeytyviä ilmiöitä, joilla voidaan nähdä olevan sekä suuri toteutumistodennäköisyys että suuri vaikutus tulevaisuuden toimintaympäristöön ja toimintatapoihin. Siten niiden voidaan olettaa viestivän vähäisempiä nykyisyyden piirteitä enemmän tulevaisuuden kehityspolkujen pääsuunnista. (Kamppinen ym. 2002, 32–33; Mannermaa 2004, 42–46.)

## **1.4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkielman rakenne**

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia aiheetta käsittelevän kirjallisuuden sekä empiirisen tutkimusaineiston avulla. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla henkilöstöjohtamisen parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Litteroitu haastatteluaineisto analysoidaan hyödyntäen sisällönanalyysia. Viimeisessä vaiheessa, tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä käytetään lisäksi tulevaisuudentutkimuksen menetelmiin kuuluvaa skenaariotyöskentelyä. Vaihtoehtoisten skenaarioiden avulla hahmotellaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehitystä eräänlaisena tuokiokuvana noin kymmenen vuoden päähän.

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Johdantoluvussa lukijalle esitellään aihepiiri ja perustellaan sen ajankohtaisuus sekä tieteellinen ja yhteiskunnallinen merkitys. Aihepiiriin johdatuksen jälkeen esitellään tutkimuksen tavoite sekä pää- ja alatutkimuskysymykset. Lisäksi määritellään aiheen rajaus sekä esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet.

Toinen luku käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka tuo yhteen henkilöstöjohtamisen ja digitalisaation teemat ja pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavan ilmiön taustoista. Teorialuku alkaa henkilöstöjohtamisen käsitteen määritelmällä sekä lyhyellä katsauksella alan kehitykseen ja painopisteisiin 1900-luvun alusta nykypäivään. Lisäksi henkilöstöjohtamista ja sille asetettuja odotuksia peilataan rooliteorioiden sekä toimintaympäristön muutoksen kautta. Digitalisaatio esitellään yhteiskunnallisena ilmiönä ja globaalina megatrendinä, jota on mahdollista tarkastella sekä mikro- että makrotasolla. Teoriaosion lopuksi käsitellään syntetisovasti digitalisaatiota erityisesti henkilöstöjohtamisen kontekstissa, ja pohditaan sen merkitystä henkilöstöjohtamisen alan muutosvoimana.

Metodologialuvussa esitellään tutkimuskohde sekä tutkimuksen aineiston tuottamiseen liittyvät menetelmälliset valinnat. Metodologia käydään läpi esitellen aluksi laadullisen tutkimuksen yleiset periaatteet ja tämän jälkeen yksityiskohtaisempana aineiston tuottamismenetelmänä käytetty teemahaastattelu sekä analyysimenetelmänä käytetty laadullinen sisällönanalyysi. Tutlevaisuudentutkimuksen menetelmänä tunnetun skenaariotyöskentelyn valintaa perustellaan erikseen metodologialuvun toisessa osassa. Lisäksi esitellään skenaariotyöskentelyn eri vaiheet. Luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen eettisyyteen, luotettavuuteen ja yleistettävyyteen liittyviä kysymyksiä.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimustulokset. Keskeisimmät havainnot empiirisestä aineistosta esitellään aluksi teemoittain ja viimeisessä vaiheessa vaihtoehtoisten skenaarioiden avulla. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset sekä kontribuutio tieteelliseen keskusteluun ja liiketoimintaan. Tavoitteena on peilata tutkimustuloksia aikaisempaan keskusteluun sekä arvioida tutkimuksen käytännön merkitystä. Lopuksi kartoitetaan aihepiirin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN DIGITAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Englanninkielinen käsite *Human Resource Management*, josta käytetään myös lyhennettä *HRM*, on käännetty suomalaisessa kirjallisuudessa usein henkilöstövoimavarojen johtamiseksi tai henkilöstöjohtamiseksi, joista jälkimmäinen on myös tähän tutkimukseen valittu termi. Lisäksi henkilöstöjohtamisesta nähdään käytettävän myös *Human Resources* -sanaparista muodostettua lyhennettä *HR*, joka on niin ikään vakiintunut käsite paitsi organisaatioiden arkikielessä, myös kirjallisuudessa ja muualla mediassa. Henkilöstöjohtamista voidaan pitää eräänlaisena yläkäsitteenä, jolla viitataan laajasti organisaation henkilöstöön sidoksissa oleviin käytäntöihin. (Gilmore & Williams 2009, 3–4; Viitala 2013, 20–21.) Esimerkiksi Viitala (2013, 20) esittää käsitteen pitävän sisällään kaiken sen tavoitteellisen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan organisaation käyttöön sen toiminnan edellyttämät henkilöresurssit ja työntekijöiden hyvinvointi, motivaatio sekä riittävä osaaminen.

Henkilöstöjohtamista voidaan kuvata myös yksittäisten henkilöstöprosessien (*HR processes*) kautta. Näitä ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen sekä henkilöstön terveydestä ja työturvallisuudesta huolehtiminen (Viitala 2004, 226). Gilmore ja Williams (2009, 3) muistuttavat, että henkilöstöjohtamisella ei aina viitata erilliseen osastoon (*HR department*), vaan vastuu henkilöstöprosesseista voi olla organisaatiossa jaettu eri tahoille. Tavallinen käytäntö on esimerkiksi määritellä henkilöstöprosessien päivittäinen toteuttaminen varsinaisen henkilöstöhallinnon lisäksi tai sijaan myös linjaesimiesten vastuulle. Siten myös johtamisen ja esimiestyön (*leadership*) käsite on läheisesti sidoksissa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään. Käsitteen moniulotteisuutta kuvastaa hyvin myös se, että edellisten lisäksi henkilöstöjohtamisella voidaan viitata esimerkiksi henkilöstökäytäntöihin (*HR practices*) sekä henkilöstöammattilaisten (*HR professionals*) henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä tekemään työhön. (Viitala 2013, 20–23; Ulrich & Dulebohn 2015, 196.)

Henkilöstöjohtamiseen, kuten johtamiseen yleensä, heijastuvat ympäröivässä yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa kulloinkin vallalla olevat ajattelumallit ja toimintatavat. Siten henkilöstöjohtamista on mielekäästä tarkastella tiiviissä vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristöön ja siellä vallitseviin ilmiöihin sekä käsityksiin esimerkiksi tiedosta, oppimisesta ja työn luonteesta. (Viitala 2013, 30.) Tämän tutkimuksen kiinnostus kohdistuu toimintaympäristön ilmiöistä erityisesti digitalisaatioon organisaation toimintaympäristöä ja siten henkilöstöjohtamisen näyttäytymistä määrittävänä ja muokkaavana tekijänä.

## **2.2 Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys**

Nykyisen kaltaisen henkilöstöjohtamisen juurien voidaan nähdä syntyneen 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa vastineena taloudellisen ja teollisen kehityksen luomille tarpeille organisoida työsuhteita tehokkaalla tavalla ja pitää huolta työntekijöistä (Viitala 2013, 31; Ulrich & Dulebohn 2015, 188–189). Viitala (2013, 31) kuvailee varhaisen henkilöstötyön olleen holhoavaa ja muistuttaneen sosiaalitoimintaa, kun organisaatioiden omistajasuvut ja johtajat järjestivät esimerkiksi asuntoja ja lastenhoitoa mahdollistaakseen henkilöstönsä työnteon. 1900-luvun alkupuoliskolla organisaatioiden keskeisiä tavoitteita olivat henkilöstön vaihtuvuuden minimointi ja tuloksellisuuden maksimointi, ja yhtenä keinona ratkaista näihin tavoitteisiin liittyviä haasteita pidettiin tieteellisen liikkeenjohdon (*Scientific Management, SM*) oppien omaksumista. Tieteellisen liikkeenjohdon näkemysten mukaan oli mahdollista löytää tieteellisin keinon työtehtävän suorittamiselle niin sanottu yksi paras tapa, jonka avulla suoriutuminen on tehokainta ja nopeinta. (Drucker 1977; Ulrich & Dulebohn 2015, 189.) Ulrich ja Dulebohn (2015, 189) esittävät tieteellisen liikkeenjohdon ideologian mukaisella työn analysoinnilla olleen merkittävä vaikutus johtamiskäytäntöjen muotoutumiseen sekä tapoihin organisoida esimerkiksi työntekijävalintaa, koulutusta ja palkitsemista, joita voidaan edelleen pitää keskeisinä henkilöstöjohtamisen osa-alueina.

Viitala (2013, 32) kuvailee, miten lähes samoihin aikoihin tieteellisen liikkeenjohdon suosion kukoistaessa syntyi myös toinen suosittu organisaatio- ja johtamisideologia, australialaissyntyisen Elton Mayon kuuluisista Hawthorne-tutkimuksista alkusysäyksen saanut ihmissuhdekoulukunta (*Human Relations Movement*). Vaikka ihmissuhdekoulukunnasta nähdään

toisinaan puhuttavan nimenomaan kriittisenä vastaliikkeenä tieteelliselle liikkeenjohdolle (ks. esim. Viitala 2013, 32), Kuokkanen ja Seeck (2007, 119–120) muistuttavat, että johtamisideologiat jakavat keskenään myös yhteisiä tavoitteita, kuten johtajan auktoriteetin oikeuttamisen, tuottavuuden lisäämisen sekä pyrkimyksen tieteelliseen objektiivisuuteen. Sen sijaan ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellistä liikkeenjohtoa liiallisesta rationalisoinnista ja työtehtävien osittamisesta johtuvasta yksitoikkoisuudesta sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksen laiminlyönnistä. Sen keskeisiin pyrkimyksiin kuului työn sisällön rikastaminen, työnkierron mahdollistaminen ja sosiaalisen ympäristön huomioiminen. Tavoitteena oli ratkaista muun muassa työntekijöiden vaihtuvuuteen, runsaisiin poissaoloihin, matalaan työmoraaliin sekä työympäristön konflikteihin liittyviä haasteita ja vaikuttaa tuottavuuteen viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin lisäämisen kautta. (Kuokkanen & Seeck 2007, 119–121; Viitala 2013, 32–33.)

Ulrich ja Dulebohn (2015, 189) kuvailevat, että siinä missä teollistuvassa, ensimmäisen maailmansodan jälkeisessä liiketoimintaympäristössä henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatioiden kohtaamien haasteiden ratkaisemisessa oli jo laajalti tunnustettu, oli sen kehitys kohti liikkeenjohdolle arvoa tuottavaa tukitoimintoa kuitenkin hetkellisesti pysähtynyt. Tuolloin henkilöstöjohtaminen omaksui roolin työsuhteisiin liittyvien hallinnollisten tehtävien suorittajana, ei niinkään liiketoiminnan haasteiden ratkaisijana. Ihmissuhdekoulukunnan oppeja ei kuitenkaan unohdettu, vaan niille oli toisen maailmansodan jälkeisen talouskasvun ja yhteiskunnallisten muutosten aikakautena kysyntää ympäri maailmaa. Erityisesti kehittyvä työlainsäädäntö sekä organisaatioiden kasvu ja byrokratisoituminen nähtiin syynä sille, että henkilöstöasioihin alettiin jälleen kiinnittää entistä laajemmin huomiota. (Kuokkanen & Seeck 2007, 121; Viitala 2013, 32; Ulrich & Dulebohn 2015, 189.) Kuokkanen ja Seeck (2007, 132–133) kuvailevat, että vaikka ihmissuhdekoulukunta ei varsinaisena johtamisoppina saanutkaan laajalti jalansijaa Suomessa, on sen vaikutteita kuitenkin nähtävissä useissa työelämän suuntauksissa, kuten henkilöstöjohtamisen eriytymisessä omaksi toiminnokseen sekä työpsykologian institutionalisoinnissa.

Myös Suomessa yhteiskunnallisen muutosten niin työlainsäädännön, työmarkkinatoiminnan kuin sosiaaliturvan kehittymisen osalta voidaan nähdä keskeisinä henkilöstöjohtamisen syntyyn ja kehitykseen vaikuttaneina tekijöinä (Viitala 2013, 32–33; Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 42–43). Kauhanen ym. (2015, 42) esittävät, että pelkästään henkilöstön



asioihin keskittyviä organisaation sisäisiä henkilöstöhallintoja perustettiin Suomeen ensimmäisen kerran 1960-luvulla suurimpien organisaatioiden ottaessa vaikutteita ulkomaisista, kuten Yhdysvalloista tai Ruotsista peräisin olevista malleista. 1970-luvulla henkilöstöjohtamisen suosio kasvoi edelleen, ja siitä tuli oma selkeä toimintonsa yhä useammassa suuressa valtio- tai kuntaomisteisessa organisaatiossa. Samoihin aikoihin, 1960- ja 1970-lukujen taitteessa, julkaistiin suomenkielisenä myös ensimmäiset merkittävänä pidetyt henkilöstöjohtamista käsittelevät kirjalliset teokset (Kauhanen ym. 2015, 17). Kauhanen ym. (2015, 44) esittävät, että juuri kirjallisuudella on ollut suuri vaikutus sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioiden toimintatapojen ja henkilöstöjohtamisen kehittymiseen Suomessa.

Työmarkkinatoiminnan ja työlainsäädännön ohjaama henkilöstöjohtaminen oli 1980-luvulle asti pitkälti keskitetysti ohjattua, toimeenpanevaa ja yhdenmukaistavaa (Kauhanen ym. 2015, 51). Myös globaalisti elettiin aikakautta, jolloin henkilöstöjohtamisen kuvailtiin olevan ennemmin ylläpitävää kuin liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavaa (Ulrich & Dulebohn 2015, 189). Kuitenkin 1980-luvulta alkaen eritasoiset yhteiskunnalliset ja taloudelliset tekijät alkoivat selvemmin näkyä henkilöstöjohtamisen kehityksessä. Suomessa yhteiskunnallisen ja taloudellisen tilanteen heijastumisesta henkilöstöjohtamiseen havainnollistaa vuosien 1991–1994 tilanne. Tuolloin korkeasuhdanteen äkillinen päättymisen, Neuvostoliiton hajoaminen sekä viennin romahtaminen johtivat konkurssien ja työttömyyden aaltoon, jonka välittömät vaikutukset näkyivät niin julkisten kuin yksityisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa. Kauhanen ym. (2015, 54) kertovat, että tilannetta oli mahdollista kuvata ilmaisulla *back to the basics* – paluu perusasioihin. Siinä missä organisaatiot keskittyivät uuden kehittämisen sijaan tilanteeseen sopeutumiseen, myös henkilöstöjohtaminen näyttäytyi lähinnä hallinnollisten perustehtävien toteuttamisena. (Kauhanen ym. 2015, 54; Ulrich & Dulebohn 2015, 189–190.)

Kansainvälistyminen, teknologian kehitys, laatuajattelun yleistyminen, palveluyhteiskunnan kehitys sekä erilaisten tavoite- ja tulosjohtamisen mallien omaksuminen ajoivat organisaatiot 1980-luvun lopusta ja 1990-luvun alusta lähtien murrokseen, jonka merkittävimpana seurauksena voitiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta pitää toiminnan ohjausvoiman siirtymistä työmarkkinajärjestelmästä kohti organisaatio- ja toimialakohtaisia tekijöitä. Ulrich ja Dulebohn (2015, 190) nimittivät 1980-luvulla alkanutta muutosta transformaatioksi, jonka etenemiseen vaikuttivat niin organisatoriset, toimialakohtaiset kuin yhteiskunnallisetkin tekijät. Suomessa

myös henkilöstöjohtoon ja -ammattilaisten yhdistyksen HENRY ry:n perustaminen vuonna 1990 toi alan ammattilaiset entistä tiiviimmin yhteen pohtimaan henkilöstöjohtamisen roolia ihmisten sekä organisaatioiden menestyksen edesauttajana aiempaa monipuolisemmin. (Kauhanen ym. 2015, 50–51.)

Viime vuosikymmenten aikana henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on korostettu aiempaa enemmän tulevaisuuteen suuntaavaa, strategista näkökulmaa sekä henkilöstöjohtamisen roolia liiketoimintastrategioiden toteuttamisen mahdollistajana (ks. esim. Ulrich 1997; Viitala 2013, 42–43, Ulrich & Dulebohn 2015, 190). Samoihin aikoihin strateginen henkilöstöjohtaminen (*Strategic Human Resource Management, SHRM*) vakiintui omaksi henkilöstöjohtamisen tutkimuksen suuntaukseksi, joka keskittyy tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation liiketoimintastrategian välistä sidosta (Hendry & Pettigrew 1986, 4).

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa henkilöstö nähdään tärkeimpänä kilpailuedun lähteenä ja keskeisenä strategisena resurssina (Hendry & Pettigrew 1986; Torrington, Hall & Taylor 2005, 28). Siten strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyy läheisesti myös resurssipohjainen näkökulma (*Resource Based View, RBV*), joka voidaan nähdä eräänlaisena siltana perinteisen strategiatutkimuksen ja strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kanssa (Wright, Dunford & Snell 2001, 716; Torrington ym. 2005, 39–42). Resurssipohjaisen näkökulman mukaisesti organisaation hallussa olevat resurssit ovat avainasemassa kilpailuedun saavuttamisessa. Esimerkiksi Barney (1991, 116) korostaa, että organisaatioiden tulisi erottautua kilpailijoista erityisesti arvokkaiden, harvinaisten, vaikeasti kopioitavissa olevien ja korvaamattomien resurssien avulla. Resurssipohjaisen näkökulman myötä mielenkiinto inhimillistä pääomaa, kuten henkilöstön osaamista, dynaamisia kyvykkyyksiä, oppivaa organisaatiota ja johtamiskäytäntöjä kohtaan on kasvanut entisestään, ja nämä on omaksuttu keskeisiksi osa-alueiksi, joihin pyritään vaikuttamaan strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin (Wright ym. 2001, 702). Inhimillistä pääomaa kohtaan lisääntyneen kiinnostuksen taustalla voidaan nähdä olevan 1990-luvulla alkanut tietointensiivistyminen, globalisaatio, lisääntynyt kilpailu ja näiden tekijöiden ajama kiihtyvä muutosvauhti. Siirryttäessä teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan organisaation kilpailuedun ei nähty enää olevan ensisijaisesti riippuvaista aineellisista resursseista. (Rodriguez Perez & Ordóñez de Pablos 2003, 82; Viitala 2013, 33).

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstökäytäntöjen tavoitteet peilataan liiketoimintastrategiasta ja luodaan erillinen henkilöstöstrategia eli suunnitelma siitä, miten henkilöstökäytännöt tukevat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista (Viitala 2013, 50; Ulrich & Dulebohn 2015, 190). Lawler ja Mohrman (2003) esittävät tutkimustensa pohjalta henkilöstöjohtamisen strategisessa osallisuudessa olevan tunnistettavissa kolme eri tasoa. Ulrich ja Dulebohn (2015, 190–191) kuvailevat eri tasojen olevan vain toteutus (*implementation only*), panos ja toteutus (*input and implementation*) sekä täysi kumppanuus (*full partnership*). Vain toteutus kuvastaa tilannetta, jossa henkilöstöjohtamisen käytännöt muotoillaan strategian mukaisiksi ja vastataan niillä strategian tarpeisiin. Seuraava taso, *panos ja toteutus*, on kyseessä, mikäli henkilöstöjohtaminen on strategisessa suunnittelussa osallisena henkilöstöä koskevan informaation tarjoajan roolissa. Kuitenkin vasta *täydessä kumppanuudessa* henkilöstöjohtaminen omaksuu kokonaisvaltaisen liiketoiminnan strategisen kumppanin roolin. Siinä keskustelu ylimmän johdon kanssa on vuorovaikutteista ja jatkuvaa. (Lawler & Mohrman 2003; Ulrich & Dulebohn 2015; 190–191.)

Kriittinen näkökulma strategista henkilöstöjohtamista kohtaan muistuttaa, että henkilöstöjohtamisen strategisuus näyttäytyy usein todellisuuteen nähden ylikorostuneena. Esimerkiksi Paauwe ja Boon (2009, 52) esittävät, että henkilöstöjohtamisen strategisuus vaihtelee paitsi organisaatioittain ja toimialoittain, myös markkinatilanteiden mukaan. Poikkeustilanteissa, kuten erilaisissa kriisitilanteissa, huomio kiinnittyy usein hetkellisesti hyvinkin lyhyen aikajänteen tavoitteisiin. Toisaalta esimerkiksi erityisen vakaiden olosuhteiden vallitessa strateginen näkökulma ja pitkän aikavälin suuntautuneisuus saatetaan kokea toissijaiseksi. Paauwe ja Boon (2009, 52) kuitenkin muistuttavat, että globaalin markkinatalouden aikana yhä useampi perinteisesti vakaaksi mielletty toimiala on kokenut yllättäviä murroksia tai ainakin joutunut varautumaan niihin. Francis ja Keegan (2006, 239) tutkivat henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden tapaa kuvailla omaa työidentiteettiään ja henkilöstöjohtamisen rooleja. He havaitsivat, että ainakin puheissaan asiantuntijat korostivat henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja liiketoimintaosaamisen tärkeyttä. Lisäksi kuvaillessaan omia urahaaveitaan he tuntuivat pyrkivän pois perinteisemmiksi miellettyistä rooleista. Francis ja Keegan (2010, 891–892) havaitsivat myöhemmässä diskurssianalyysia hyödyntävässä tutkimuksessaan, että strategisten roolien korostuminen henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden puheissa on ylikorostunutta siihen nähden, miten

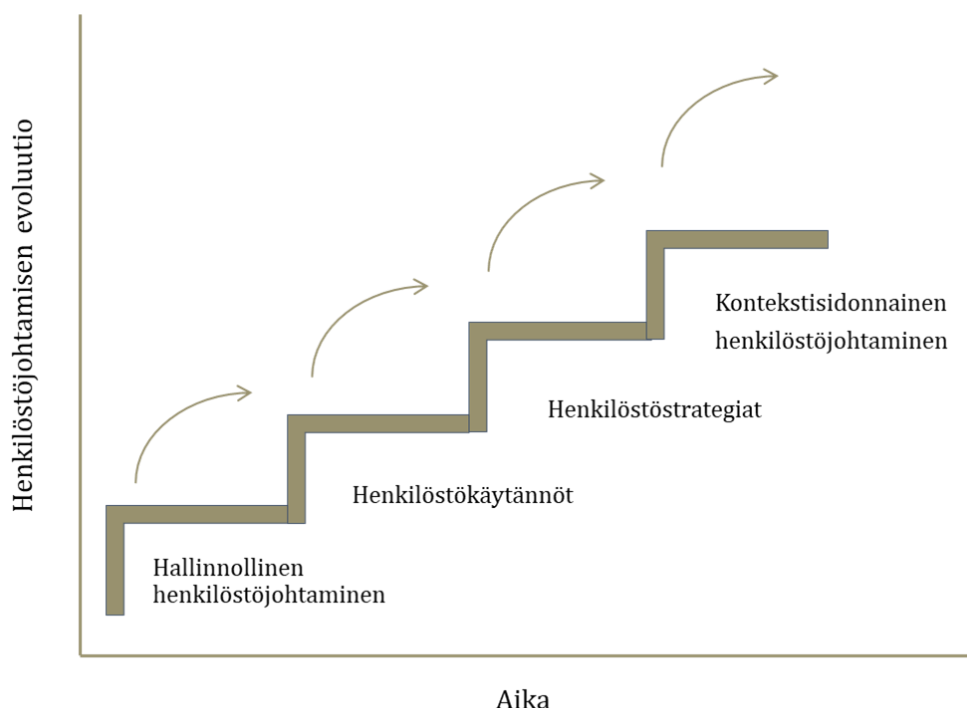
nämä roolit todellisuudessa näyttäytyvät organisaatioissa. (Francis & Keegan 2006; Paaue & Boon 2009; Francis & Keegan 2010.)

Strategista henkilöstöjohtamista kohtaan esitetystä kritiikistä huolimatta sen voidaan nähdä kiinnuttaneen asemansa keskeisenä henkilöstöjohtamisen suuntauksena. Esimerkiksi Viitala (2013, 43) esittää, että viime vuosikymmenten aikana henkilöstöammattilaiset ovat parantaneet asemaansa johtoryhmien strategisina kumppaneina. Strategisen kumppanin roolissa henkilöstöjohtamisen asiantuntija toimii eräänlaisena sisäisenä konsulttina, pyrkimyksensä tukea liiketoiminnan haasteissa, lisätä ratkaisevasti organisaation kilpailukykyä ja toisaalta tuoda myös pitkän aikavälin suunnitteluun inhimillisen pääoman näkökulma. (Lawler & Mohrman 2003; Sang Long, Khairuzzaman Wan Ismail & Mohd Amin 2011; Viitala 2013.)

Ulrichin ja Dulebohnin (2015, 190) mukaan henkilöstöjohtamisen evoluutiossa 1980-luvulta eteenpäin on tunnistettavissa neljä eri aaltoa. Ulrich ja Dulebohn (2015, 203) perustelevat ajanjakson rajaustaan sillä, että vaikka jo henkilöstöjohtamisen varhaisessa kehityksessä teollistumisen aikaan oli nähtävissä ideologia arvoa tuottavasta henkilöstöjohtamisesta (*inside/out*), tämä kehitys kuitenkin sotien jälkeen taantui. Ensimmäinen aalto kuvastaa tätä ajanjaksoa, jolloin henkilöstöjohtamisen rooli nähtiin lähinnä hallinnollisena, ei niinkään liiketoiminnalle merkittävää lisäarvoa tuottavana (*inside-only*). Toisen aallon aikana kiinnitettiin huomiota henkilöstökäytäntöjen ja -prosessien kehittämiseen. Tällöin henkilöstöjohtamisen voitiin sanoa kiinnuttaneen asemansa keskeisenä organisaation tukitoimintona. (Ulrich & Dulebohn 2015, 190.)

Kolmas aalto henkilöstöjohtamisen evoluutiossa kuvastaa strategista suuntausta, jonka myötä hetkeksi taka-alalle jäänyt henkilöstöjohtamisen arvonluonnin näkökulma (*inside/outside*) jälleen elpyi. Strategia-aallon myötä henkilöstöjohtamisen rooli laajeni perinteisestä henkilöstökäytäntöjen ja hallinnollisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta kohti liiketoiminnan ongelmien ratkaisijaa ja eräänlaista vaikuttajaa, joka voi osallistua myös liiketoimintastrategian kehittämiseen (Ulrich & Dulebohn 2015, 190). Sen sijaan henkilöstöjohtamisen neljäs aalto tuo tarkasteluun sidosryhmänäkökulman ja toimintaympäristön jatkuvan huomioimisen. Siinä henkilöstöjohtamisen tavoitteita ei enää määritellä organisaation sisältä käsin, vaan arvonluonnin lähtökohtana on ulkoisten sidosryhmien odotukset (*outside/inside*). (Ulrich & Dulebohn 2015,

190–191.) Ulrich ja Dulebohn (2015, 203) kuitenkin huomauttavat, että vaikka ulkoista arvontuontia voidaan pitää keskeisenä modernin henkilöstöjohtamisen trendinä ja näkökulma on ajankohtainen akateemisessa keskustelussa, toistaiseksi vasta pienessä osassa organisaatioita näkökulma on omaksuttu henkilöstöjohtamisen toiminnan lähtökohdaksi. Henkilöstöjohtamisen evoluutiota havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen evoluutio (Ulrich & Dulebohn 2015, 190)

## 2.3 Henkilöstöjohtamisen rooliteoriat

Henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää voidaan tarkastella ja mallintaa erilaisten rooliteorioiden avulla. Ne pyrkivät jäsentämään henkilöstöjohtamiselle asetettuja odotuksia, eräänlaisia standardeja, joihin organisaatioiden henkilöstöhallinnon ja yksittäisten henkilöstöammattilaisten tehtäväkuvaa on mahdollista peilata. Eri tutkijoiden malleissa rooleja kuvataan hieman toisistaan poikkeavalla tavalla ja esimerkiksi odotettujen roolien lukumäärä vaihtelee. Malleille on tyypillistä tehdä ero niin sanottujen strategisten sekä operationaalisten, hallinnollisten

roolien välillä. Hallinnollisten tehtävien voidaan nähdä kuvaavan henkilöstöjohtamisen perinteisempinä pidettyjä rooleja, kun taas 1980-luvun ja 1990-luvun vaihteesta alkaen alan kirjallisuudessa ja tutkimuksessa korostuu strategisempi rooli ja muutosjohtamisen näkökulma. Siten myös rooliteorioiden voidaan osaltaan nähdä vahvistavan näkemystä, jonka mukaan ympäristön vallitsevat olosuhteet ja niiden asettamat vaatimukset peilautuvat henkilöstöjohtamiseen. (Truss, Mankin & Kelliher 2012, 65; Viitala 2013, 34; Ulrich & Dulebohn 2015.)

Tässä tutkimuksessa erityisesti Ulrichin tutkimusryhmänsä kanssa toteuttama pitkittäistutkimus on tarkastelun ja mielenkiinnon kohteena, sillä useissa tutkijan julkaisuissa on nähtävissä henkilöstöjohtamisen kulloisenkin nykytilan kartoituksen lisäksi myös tulevaisuuteen suuntaava intressi (ks. esim. Ulrich 1997, 231; Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2013; Ulrich & Dulebohn 2015). Ulrichin kehittämä roolitypologia julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1997. Ulrichia voidaan pitää yhtenä henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän keskeisimmistä uranuurtajista, ja hänen kehittämänsä nelikenttämalli onkin edelleen tunnetuimpien joukossa. Ulrich on yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa tutkinut henkilöstöjohtamisen rooleja pitkittäistutkimuksena jo vuodesta 1987 lähtien, ja tutkimustyön tuloksena syntynyttä mallia on sittemmin päivitetty säännöllisin väliajoin (Ulrich ym. 2013, 457–458). Ulrichin tutkimustyöstä esitellään sekä alkuperäinen roolitypologia vuodelta 1997 että pitkittäistutkimuksen tuloksena syntynyt päivitetty näkemys henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden osaamistarpeista. Lopuksi sivutaan myös muiden tutkijoiden kehittämiä vaihtoehtoisia malleja henkilöstöjohtamisen rooleista mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan muodostamiseksi.

### **2.3.1 Ulrich: Henkilöstöjohtamisen roolitypologia**

Ulrichin roolitypologian taustalla on ajatus paitsi kilpailukyvyn kasvattamisesta, ennen kaikkea lisäarvon tuottamisesta erilaisten proaktiivisten roolien omaksumisen myötä. Ulrich (1997, 24) korostaa, että henkilöstöjohtaminen on kompleksinen kokonaisuus, jossa tulee huomioida samanaikaisesti operationaalinen ja strateginen taso sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet. Nämä tavoitteet saattavat vaikuttaa paikoin jopa keskenään ristiriitaisilta, mutta mahdollistavat yhdessä tasapainoisen kokonaisuuden rakentumisen. Tämän vuoksi mallin rooleja ei ole mielekäästä tarkastella irrallisina tai toisiaan poissulkevinä. Vaikka Ulrichin mallia tarkastellaankin

usein nimenomaan omaksuttujen roolien näkökulmasta, tutkija muistuttaa, että itse tekemisen sijaan tulisi kiinnittää huomiota nimenomaan toiminnan vaikutuksiin ja lopputulemiin (*deliverables*). (Ulrich 1997.)

Ulrichin alkuperäisen roolitypologian mukaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä voidaan havainnollistaa nelikenttämallin avulla (kuvio 2). Mallista on tunnistettavissa kaksi ulottuvuutta: toiminnan kohde (prosessit vs. ihmiset) sekä aikajänne (päivittäinen vs. tulevaisuuteen tähtäävä) (Ulrich 1997, 24–25; Viitala 2013, 34–35). Nelikentässä akselit kuvaavat toiminnan painopistettä kahden ulottuvuuden mukaan. Pystyakseli kuvastaa tavoitteiden aikajännettä: akselin toisessa päässä on pitkän aikavälin strateginen fokus, ja toisessa päässä lyhyen aikavälin operationaalinen fokus. Vaaka-akselin esittämän toimintaulottuvuuden eri ääripäissä puolestaan on joko prosessit tai ihmiset. Mallin neljä roolia ovat sijoitettuna nelikentän ulottuvuuksien eri lohkoihin toiminnan painopisteen mukaan. Suomalaisessa kirjallisuudessa Ulrichin rooleista on tehty useita käännöksiä. Tässä työssä rooleista käytetään nimitystä hallinnollinen asiantuntija (*Administrative Expert*), henkilöstön edustaja (*Employee Champion*), strateginen kumppani (*Strategic Partner*) sekä muutosagentti (*Change Agent*). Rooleista kaksi ensimmäistä kuvastavat operationaalisia eli päivittäiseen toimintaan liittyviä tehtäviä, kun taas jälkimmäisiä voidaan pitää strategisina, pitkän aikavälin tavoitteisiin pyrkivinä (Ulrich 1997; Viitala 2013, 35).

Henkilöstöjohtamisessa *hallinnollisen asiantuntijan* rooli mielletään usein perinteisemmäksi rooliksi. Sille ominaista on sekä operationaalisuus että prosessilähtöisyys. Hallinnollinen asiantuntija pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan infrastruktuurin tehokkuuteen kahdella tasolla. Ensinnäkin hän on vastuussa henkilöstöprosessien, esimerkiksi rekrytoinnin ja palkitsemisen, sujuvasta ja kustannustehokkaasta organisoinnista. Toiseksi hänen tulisi tuoda asiantuntijuuttaan ja henkilöstönäkökulmaa mukaan myös liiketoimintaprosesseihin. Käytännössä infrastruktuurin tehokkuus voidaan saavuttaa esimerkiksi toimintojen automaatiolla ja parhaiden käytäntöjen omaksumisella. Tavoitteena on saavuttaa joustavampi ja dynaamisempi organisaatio. (Ulrich 1997, 25 & 83–88.)

*Henkilöstön edustajan* rooli on hallinnollisen asiantuntijan tavoin päivittäiseen toimintaan suuntautunut. Prosessien sijaan toiminta kohdistuu kuitenkin kuvion vaaka-akselin toiseen ääripäähän, organisaation työntekijöihin. Tämän roolin pyrkimyksenä on ennen kaikkea työhön

sitoutumisen ja henkilöstön kyvykkyyden lisääminen sekä työntekijöiden odotuksien täyttäminen. Vaikka roolitypologiassa henkilöstön edustaja on sijoittunut nelikentän lyhyemmän aikajänteen päähän, Ulrich (1997) korostaa tässäkin tehtävässä lisäarvonäkökulmaa muistuttamalla, että työntekijöistä huolehtiminen ei ole itsetarkoituksellinen ja pelkästään organisaation sisäinen tavoite, vaan sillä on vaikutus myös organisaation muutoshalukkuuteen, asiakasodotusten täyttymiseen ja taloudelliseen kannattavuuteen. (Ulrich 1997, 25–29.)

Ulrich (1997, 53) esittää, että henkilöstöjohtamiselta peräänkuulutetaan aiempaa enemmän liiketoimintakumppanuutta, johon liittyy olennaisena osana myös *strategisen kumppanin* roolin omaksuminen. Strategisen kumppanin roolissa henkilöstöammattilaisen tärkein tehtävä on tukea organisaation pitkän aikavälin suunnitelmaa ja pohtia sitä, millainen organisaatio parhaiten tukisi liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Tämä onnistuu Ulrichin (1997) mukaan tavoitelähtöisesti uudistamalla organisaation toimintamalleja ja prosesseja yhteistyössä ylimmän johdon ja linjaesimiesten kanssa. Tavoitteet voivat liittyä organisaation eri osa-alueisiin ja olla niin määrällisiä kuin laadullisiakin, esimerkiksi kasvuun, taloudelliseen kannattavuuteen tai toisaalta mission käytännön toteuttamiseen liittyviä. Käytännön toimet voivat kohdistua liiketoimintatarpeiden ohjaamana joko yksittäisiin prosesseihin tai suurempiin kokonaisuuksiin, kuten toiminnan uudelleenorganisointiin. (Ulrich 1997, 53–58.)

*Muutosagentti* on toinen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen suuntaavista rooleista. Roolille kuvaavaa on pyrkimys edistää organisaation kyvykkyyttä omaksua uusia toimintatapoja ketterästi. Muutoksen kohteena voivat olla yksittäiset ohjelmat, käytännöt ja prosessit tai laajempi kokonaisuus, kuten organisaation kulttuuri. Muutos voi olla lähtöisin sisäisestä tarpeesta, esimerkiksi tarve proaktiiviseen uudistumiseen organisaation strategian mukaisesti. Toisaalta se voi olla reagoimista ulkoisen toimintaympäristön edellytyksiin. Ulrichin (1997, 151) mukaan organisaation kilpailukykyä määrittelee parhaiten reagointinopeus organisaation ulkopuolelta tuleviin, äkillisiin muutostarpeisiin, sillä globalisaation, teknologisten innovaatioiden ja muuttuvien asiakastarpeiden aikakautena on mahdotonta ennustaa kaikkea muutosta etukäteen. (Ulrich 1997, 151–152.)





Kuvio 2 Ulrichin roolitypologia (Ulrich 1997, 24)

Ulrichin (1997) alkuperäistä roolitypologiaa kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Vaikka alkuperäinen malli on julkaistu yli kaksi vuosikymmentä sitten, viitataan siihen edelleen usein esimerkiksi oppimateriaaleissa, opinnäytteissä tai muussa henkilöstöjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa tai tutkimuksessa. Vastineeksi Ulrich (2018) kertoo kirjoittamassaan blogitekstissä, että usein mallia kohtaan esitetty kritiikki on seurausta vuoden 1997 havaintojen vertaamista myöhempien vuosikymmenten liiketoimintaympäristön vaatimuksiin ja erityispiirteisiin. Vertauskuvallisesti hän korostaa, että alkuperäisen roolitypologian tarkastelu nykyaikaisessa liiketoimintakontekstissa on kuin vertaisi ensimmäisiä matkapuhelimia älypuhelimiin (Ulrich 2018). Tutkimusryhmänsä kanssa teettämän pitkittäistutkimuksen tuloksena hän onkin sittemmin päivittänyt roolitypologiaa esittelemällä aiemman neljän roolin sijaan kuusi roolia, jotka kuvastavat henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden osaamistarpeita (Ulrich ym. 2013; Ulrich & Dulebohn 2015). Ulrichin tutkimusryhmänsä kanssa jatkamaa pitkän aikavälin tutkimustyötä tarkastellaan vielä myöhemmin tässä teorialuvussa.

### 2.3.2 Vaihtoehtoisia rooliteorioita

Muita tunnettuja henkilöstöjohtamisen rooliteorioita ovat luoneet esimerkiksi Storey (1992) sekä Storeyn roolitypologiaa vuosikymmen myöhemmin tutkinut ja kehittänyt Caldwell (2003).

Samoin kuin Ulrich (1997), myös Storey (1992) ja Caldwell (2003) ovat jakaneet henkilöstöjohtamisen tehtävät operationaaliin ja strategisiin (Welch & Welch 2012, 600). Storeyn (1992) tunnistamat neljä roolia henkilöstöjohtamiselle ovat neuvonantaja (*Advisor*), muutoksen tekijä (*Changemaker*), valvoja (*Regulator*) ja palvelija (*Handmaiden*). Caldwell (2003, 989–990) nimesi oman tutkimustyönsä pohjalta palvelijan roolin palveluntarjoajaksi (*Service provider*) sekä muutoksen tekijän roolin Ulrichin roolitypologian mukaisesti muutosagentiksi (*Change agent*). Muutoin roolien nimitykset pysyivät muuttumattomina.

Caldwell (2003, 999–1000) panee merkille, että siinä missä Storey (1992, 180) esittelee muutoksen tekijän uutena ja emergenttinä eli kehkeytyvänä roolina henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä, näyttäytyy muutosagentin rooli kymmenen vuotta myöhemmin tehdyn Caldwellin (2003) tutkimuksen empiirisessä kontekstissa huomattavan keskeisenä, yhdessä kaikkein merkittävimmäksi nousseen neuvonantajan roolin kanssa (Caldwell 2003, 993). Caldwell (2003, 1001) esittää, että muutosagentin ja neuvonantajan roolit voidaan nähdä jossain määrin päällekkäisinä. Sen sijaan valvojan rooli näyttäytyy selvästi muita vähäisempänä. Caldwell (2003, 996–999) tunnistaa selvän muutoksen ajanjaksoon henkilöstöjohtamisen historiassa ennen työ-lainsäädännön vakiintumista, jolloin työelämäsuhteiden hoitaminen (*Industrial Relations, IR*) on ollut henkilöstöjohtamisen tehtävistä kenties kaikkein keskeisimmässä asemassa. Caldwell (2003) kuitenkin muistuttaa, että valvojan rooli ei ole kuitenkaan täysin kadonnut. Hän vertaa roolia Ulrichin (1997) roolitypologian henkilöstön edustajaan, jonka tehtävänä on tasapainotella onnistuneesti henkilöstön tarpeiden ja johdon toiveiden paikoin ristiriitaisten tavoitteiden välimaastossa (Caldwell 2003, 997). Palveluntarjoajan roolissa henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen hallinnollisen tehokkuuden varmistaminen ja jatkuva arvioiminen (Caldwell 2003, 994–995).

Toisinaan Ulrichin (1997) roolitypologiasta puhuttaessa tuodaan esiin alkuperäisen nelikenttämallin osittainen päällekkäisyys viisi vuotta aiemmin julkaistun Storeyn (1992) roolitypologian kanssa (ks. esim. Caldwell 2003, 988). Caldwell (2003, 1003) esittää, että siinä missä Storeyn (1992) roolitypologia ei huomioi riittävästi toimintaympäristön muutosta ja lisääntyvää kompleksisuutta, saattaa Ulrichin (1997) rooliteoria lähestyä henkilöstöjohtamisen muutosta turhan utopistisesti. Omaan tutkimukseensa hän peilaa elementtejä molemmista tutkimuksista. Vaikka Caldwellin (2003) roolitypologian roolien nimet muistuttavat pitkälti Storeyn (1992)

nelikenttää, roolien keskeisyyttä tutkiessaan hänen työssään korostuvat selvästi enemmän strategiset, muutoslähtöiset roolit. Welch ja Welch (2012, 599) vertailivat työssään Storeyn (1992), Ulrichin (1997) sekä Caldwellin (2003) roolitypologioiden rooleja, ja esittelivät omat huomi-  
onsa niiden samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista (taulukko 1).

Taulukko 1 Henkilöstöjohtamisen roolitypologiat (Welch & Welch 2012, 599)

Rooli	Storey (1992)	Ulrich (1997)	Caldwell (2003)
Strateginen	Neuvonantaja	-	Neuvonantaja
	-	Strateginen kumppani	-
Operationaalinen	Muutoksen tekijä	Muutosagentti	Muutosagentti
	Valvoja	-	Valvoja
	-	Henkilöstön edustaja	-
	Palvelija	Hallinnollinen asiantuntija	Palveluntarjoaja

### 2.3.3 Henkilöstöjohtamisen jaettu vastuu

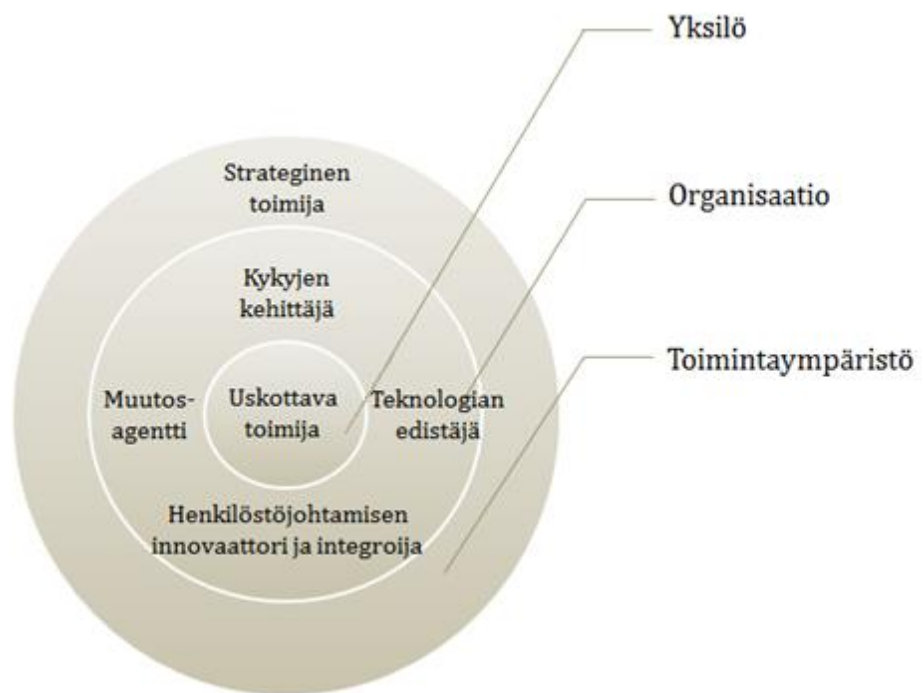
Yksi tapa tarkastella henkilöstöjohtamisen rooleja on tarkastella henkilöstöjohtamisen vastuunjakoa henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden ja linjaesimiesten välillä. Esimerkiksi Whittaker ja Marchington (2003, 249–250) esittävät, että vaikka organisaatioissa on usein nimetyt henkilöstöjohtamisen asiantuntijat, jotka vastaavat koko organisaation laajuisista henkilöstöprosesseista ja -käytännöistä sekä erikoisosaamista vaativista tehtävistä, on vastuu päivittäisestä, operationaalisesta henkilöstöjohtamisesta usein vieritetty linjaesimiehille. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi rekrytointi ja työn arviointi (Hall & Torrington 1998, 44). Vastuunjako henkilöstöhallinnon ja linjaesimiesten välillä voidaan toteuttaa monella tapaa, ja siihen vaikuttavat myös esimerkiksi organisaation koko, toimiala sekä sisäiset rakenteet ja hierarkiat (Gilmore & Williams 2009, 3). Prosessit voidaan toteuttaa esimerkiksi kokonaan yhteistyössä tai niin, että jompikumpi taho on tehtävistä päävastuullinen. Henkilöstöasiantuntijat voidaan esimerkiksi nähdä eräänlaisina sisäisinä konsultteina, jotka tarpeen vaatiessa tukevat linjaesimiehiä tai organisaation ylintä johtoa työssään. (Hall & Torrington 1998, 44; Viitala 2013.)

Vaikka keskustelua henkilöstöasioihin erikoistuneen henkilöstöhallinnon ja linjaesimiesten jaetusta vastuusta henkilöstöprosessien käytännön toteutuksessa on jossain määrin käyty koko sen ajan, kun henkilöstöjohtaminen on ollut olemassa omana erikoistumisalanaan ja organisaation

toimintona (ks. esim. Hall & Torrington 1998), voidaan kysymyksen nähdä pysyneen jossain määrin taka-alalla siihen asti, kunnes strateginen henkilöstöjohtaminen alkoi kasvattaa suosiotaan henkilöstöjohtamisen suuntauksena. Esimerkiksi Ulrich (1997, 80–81) esittää, että saavuttaakseen strategisen kumppanin roolin henkilöstöjohtamisen on pyrittävä uudistamaan organisaation toimintamalleja yhteistyössä paitsi ylimmän johdon, myös linjaesimiesten kanssa. Myös Hallin ja Torringtonin (1998) tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat perustelivat henkilöstöjohtamisen operationaalisten tehtävien hajauttamista linjaesimiehille ensisijaisesti sen strategiseen työhön vapauttamalla ajalla. Toisaalta kahtiajako henkilöstöjohtamisen toteuttamaan strategiseen työhön ja linjaesimiesten toteuttamaan operationaaliseen työhön ei ole näin mustavalkoinen. Esimerkiksi Francis ja Keegan (2010, 892) havaitsivat, että vaikka strategisuus on vahvasti korostunut osa henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden ammatti-identiteettiä, näyttäytyy iso osa henkilöstöjohtamisen päivittäisistä tehtävistä edelleen operationaalisena ja käytännönläheisenä. Toisaalta he toivat esiin teknologian tuomat mahdollisuudet vierittää perinteisesti henkilöstöjohtamisen vastuulle kuuluvia tehtäviä aiempaa enemmän joko esimiesten tai työntekijöiden tehtäväksi (Francis & Keegan 2010, 877).

### **2.3.4 Henkilöstöjohtamisen evoluutio ja tulevaisuuden osaamistarpeet**

Vuonna 2013 Ulrich vastasi tutkimusryhmänsä kanssa tarpeeseen päivittää alkuperäinen neljän roolin roolitypologia vastaamaan globaalin toimintaympäristön muuttuneita olosuhteita, joissa esimerkiksi sidosryhmänäkökulma näyttäytyy aiempaa korostuneempana. Päivitetyssä, henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden tulevaisuuden osaamistarpeita kartoittavassa globaalissa tutkimuksessa he tunnistivat kuusi eri osaamisaluetta. Osa-alueet sijoittuvat yksilö-, organisaatio- ja toimintaympäristötasolle kuvion 3 mukaisesti. Roolit ovat Jolkkosen ja Järlströmin (2014, 27) suomennoksia mukaillen strateginen toimija (*Strategic Positioner*), uskottava toimija (*Credible Activist*), kykyjen kehittäjä (*Capability Builder*), muutosagentti (*Change Champion*), henkilöstöjohtamisen innovaattori ja integroija (*HR Innovator & Integrator*) sekä teknologian edistäjä (*Technology Proponent*). (Ulrich ym. 2013.)



Kuvio 3 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden osaamisalueet (Ulrich ym. 2013)

*Strategisen toimijan* rooli on päivitetty versio alkuperäisen Ulrichin (1997) roolitypologian strategisen kumppanin roolista. Olennainen ero on roolin asemointi kuvion 3 mukaisesti uloimmalle, toimintaympäristöä kuvastavalle kehälle. Ulrich ym. (2013, 465) korostavat henkilöstöjohtamisen peilaavan strategisen toimijan roolissa toimintaympäristön mahdollisuuksia ja vaatimuksia sekä sidosryhmien odotuksia. *Uskottavana toimijana* henkilöstöjohtamisen ammattilainen rakentaa luottamusta, osoittaa liiketoimintaosaamista ja viestii johdonmukaisella ja rehellisellä tavalla. Uskottavan toimijan rooli on Ulrichin ym. (2013) osa-alueista eniten sidoksissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisen omaan identiteettiin ja henkilökohtaiseen olemukseen. Siinä missä strateginen toimija asettuu mallin uloimmalle, toimintaympäristöä kuvaavalle kehälle, liikutaan uskottavan toimijan kohdalla sen sijaan yksilötasolla. (Ulrich ym. 2013, 464–465.)

Organisaatiotasolla rooleja on neljä, ja niissä on havaittavissa paitsi tuttuja elementtejä Ulrichin (1997) alkuperäisestä roolitypologiasta, myös muuttuvasta toimintaympäristöstä kumpuavia uusia osaamistarpeita. *Kykyjen kehittäjänä* henkilöstöjohtamisen tehtävänä on tunnistaa yksilön kyvyt (*individual abilities*) ja yhdistää ne osaksi organisaation kyvykkyyksiä (*organization*

*capabilities*). Prosessissa yksittäisten henkilöiden osaaminen yhdistyy osaksi kokonaisuutta, joka sisältää myös organisaation prosessit, kulttuurin ja organisaatioidentiteetin. *Muutosagenttina* henkilöstöjohtamisella on kaksi olennaista tehtävää. Ensinnäkin sen tehtävänä on edistää muutosjohtamista viestimällä muutoksen tarpeesta, sitouttamalla keskeiset sidosryhmät muutosprosessiin ja etsimällä ratkaisuja mahdolliseen muutosvastarintaan. Toiseksi henkilöstöjohtamisen tulee myös aktiivisesti itse pyrkiä ylläpitämään muutoksen ja jatkuvan oppimisen ilmapiiiriä organisaatiossa. *Henkilöstöjohtamisen innovaattori ja integroija* tuntee paitsi henkilöstöjohtamisen historian, myös alan uusimmat ilmiöt. Lisäksi roolille on olennaista tarkastella trendejä kriittisesti ja tunnistaa niiden joukosta organisaation kannalta pitkän aikavälin aikajännteellä merkittävimmät. (Ulrich ym. 2013, 464–465.)

*Teknologian edistäjän* rooli heijastaa digitalisaation ja teknologian kehityksen merkitystä henkilöstöjohtamisen tehtäväkentälle ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden osaamistarpeisiin. Ulrich ym. (2013, 464–465) uskovat teknologialla olevan vaikutus henkilöstöjohtamisen työhön niin operationaalisella kuin strategisellakin tasolla. Sen avulla uskotaan olevan mahdollista tehostaa lähes kaikkia henkilöstöprosesseja ja hallinnollisia työvaiheita, jotka ovat perinteisesti kattaneet ison osan henkilöstöjohtamisen päivittäisistä tehtävistä. Lisäksi kehittynyt viestintäteknologia mahdollistaa entistä tehokkaamman kommunikaation niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa, mikä on linjassa Ulrichin ym. (2013) ajatusten kanssa sidosryhmänäkökulman ja toimintaympäristön tarpeiden huomioimisen korostumisesta. Teknologian myötä lisääntynyttä strategiasuuntautuneisuutta voidaan perustella esimerkiksi tehostuneiden prosessien myötä vapautuneella ajalla, joka on mahdollista investoida keskeisenä tavoitteena strategisen lisäarvon tuottaminen (ks. esim. Francis & Keegan 2010, 877). (Francis & Keegan 2010, 876–877; Ulrich ym. 2013, 464–465.)

Ulrich ja Dulebohn (2015) hahmottelivat henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityssuuntia edelleen tarkastelemalla neljää tekijää: henkilöstöjohtamisen fokusta, henkilöstöjohtamisen suhdetta liiketoimintaan, henkilöstöjohtamisen toiminnan tavoitteita sekä henkilöstöjohtamisen investointien kohdistamista. Näitä neljää tekijää tarkasteltiin nykyhetkessä, jossa henkilöstöjohtamisen tuottama lisäarvo tuotetaan sisältä ulospäin (*inside/outside*), ja verrattiin tulevaisuuteen, jossa toiminnan lähtökohdat määritellään sisäisten sidosryhmien lisäksi myös ulkoisille sidosryhmille tuotettavan lisäarvon perusteella (*outside/inside*). Ulrich ja Dulebohn (2015,

190–191) kuvailevat, että nykyhetkessä henkilöstöjohtaminen keskittyy pitkälti hallinnolliseen tehokkuuteen, sisäisten prosessien tehokkuuteen ja liiketoimintastrategian tukemiseen. Toiminnan tehokkuutta arvioidaan helposti saatavilla olevien raporttien avulla lähinnä takautuvasti historiatietoon perustuen. Sen sijaan tulevaisuudessa toiminnan lähtökohtana on pyrkimys kasvattaa tuottavuutta ja kehittää organisaation valmiuksia – esimerkiksi kulttuuria ja prosesseja – vastaamaan myös organisaation ulkoisille sidosryhmille tuotettavan lisäarvon vaatimuksia. Päätöksentekoa ohjaa ongelmalähtöinen henkilöstöanalytiikka sekä havaintojen yhdistäminen laajempaan liiketoimintakontekstiin ja -ymmärrykseen. Näin henkilöstöjohtamisen ei uskota pelkästään voivan tukea strategian toteuttamisessa, vaan myös osallistua sen määrittämiseen ja muovaamiseen. (Ulrich & Dulebohn 2015, 191–193.)

Ulrichin tutkimusryhmänsä kanssa tekemän pitkittäistutkimuksen pohjalta on mahdollista tehdä kokoava havainto siitä, että organisaatioiden toimintaympäristössään kohtaamalla muutosvoimilla voidaan uskoa olevan vaikutus myös henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehitykseen ja sen parissa työskentelevien asiantuntijoiden osaamistarpeisiin. Tutkijat uskovat tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen keskeisiä lähtökohtia olevan sidosryhmätarpeiden huomiointi arvonluonnin perustana, palveluorganisaation ideologian omaksuminen myös organisaation sisäisissä prosesseissa, teknologian mahdollistamana tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu sekä päätöksentekoa tukevien työkalujen käyttöönotto. (Ulrich ym. 2013; Ulrich & Dulebohn 2015; Ulrich 2018.) Henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta on havainnoitu Ulrichin ja Dulebohnin (2015) tekemän tarkastelun mukaisesti taulukossa 2.

Taulukko 2 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus (Ulrich & Dulebohn 2015, 191)

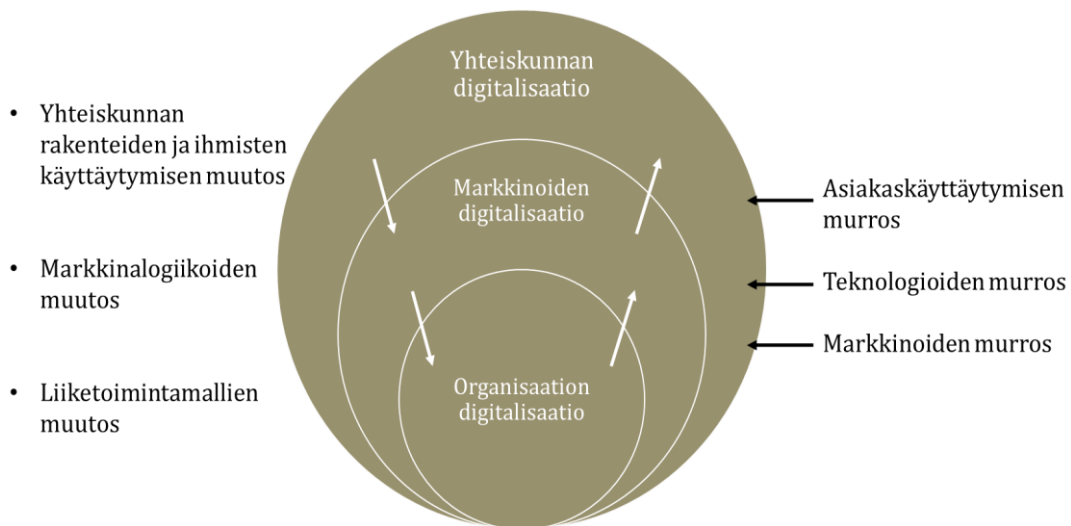
	Nykyhetki: sisältä ulos ( <i>inside/outside</i> )	Tulevaisuus: ulkoa sisään ( <i>outside/inside</i> )
Henkilöstöjohtamisen fokus	Hallinnollinen tehokkuus Henkilöstökäytäntöjen uudelleensuunnittelu Henkilöstöjohtamisen linkittäminen strategiaan	Arvonluonti sisäisille (työntekijät ja organisaatio) ja ulkoisille (asiakkaat, sijoittajat ja yhteisöt) sidosryhmille
Henkilöstöjohtamisen suhde liiketoimintaan	Sisäisen tehokkuuden edistäminen	Liiketoiminnan ymmärtäminen Henkilöstöjohtamisen lisäarvon määrittäminen ulkoa sisään asiakkaiden ja sijoittajien näkökulmasta
Henkilöstöjohtamisen toiminnan tavoitteet	Kyvykkyyksien tunnistaminen ja tuloksellisuuden lisääminen	Tuottavuuden kasvattaminen ( <i>kyvykkyys x sitoutuneisuus x panos</i> )  Organisaation valmiuksien kehittäminen (kulttuuri ja prosessit) Johtamisen laadunvalvonta
Henkilöstöjohtamisen investointien kohdistaminen	<i>Henkilöstötoimintojen uudelleenorganisointi</i> Viimeisimpien trendien omaksuminen  <i>Henkilöstökäytäntöjen uudistaminen</i> Parhaiden käytäntöjen omaksuminen asteittain  <i>Henkilöstöammattilaisten kehittäminen:</i> Investoiminen henkilöstöammattilaisten uriin ad hoc -tyyppisesti  <i>Toiminnan tehokkuuden mittaaminen:</i> Mittarilähtöinen ja takautuva vaikuttavuuden arviointi	Henkilöstöhallinnon rakentaminen organisaatiota sisäisesti palvelevaksi asiantuntijaorganisaatioksi  Yhtenäisten, integroitujen ja innovatiivisten käytäntöjen tarjoaminen ihmisten, suoritusten, tiedon ja työn teon ympärille  Henkilöstöammattilaisten kykyjen kehittäminen vastaamaan ulkoa sisäänpäin tuotettavan arvonluonnin vaatimuksia  Ongelmalähtöisen henkilöstöanalytiikan omaksuminen sekä päätöksentekoa tukevien mittareiden hyödyntäminen



## 2.4 Digitalisaatio työn murroksessa

Digitalisaatio voidaan määritellä lisääntyneeksi tieto- ja viestintätekniikan (*information and communication technologies, ICT*) hyödyntämiseksi, jonka mahdollistajana on teknologian kehitys erityisesti tietoverkkojen infrastruktuurin osalta (Ruohonen ym. 2017, 16; Vuori ym. 2018, 237). Digitalisaation käsitteeseen läheisesti liittyvä *digitalisoituminen* voi kohdistua asioihin, esineisiin tai prosesseihin. Yksinkertaisimmillaan sillä tarkoitetaan analogisen muuttamista digitaaliseen muotoon. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Digitalisaatio on ilmiönä globaali ja moniulotteinen, ja sitä voidaan tarkastella paitsi eri näkökulmista, myös eri tasoilla. Esimerkiksi Harteis (2017, 4) tarkastelee digitalisaatiota teknologian kehityksen, organisaation ja yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Lisäksi sitä voidaan havainnoida laajemmassa mittakaavassa yhteiskunnan tasolla (ks. esim. Stone ym. 2015; Eichhorst ym. 2017). Siten digitalisaation vaikutuksien nähdään ulottuvan kokonaisvaltaisesti paitsi työelämään, myös ihmisten vapaa-aikaan (Stone ym. 2015, 216).

Ilmarisen ja Koskelan (2015) lähestymistapa digitalisaatioon kattaa organisaation, markkinoiden ja yhteiskunnan tasot. He esittelevät teoksessaan digitalisaation kehityskaarta kolmen sukupolven avulla. Digitalisaation ensimmäinen sukupolvi juontaa juurensa 1990-luvulle ja näytetään ennen kaikkea *uusina kanavina* organisaatioiden löytäessä internetin tarjoamat mahdollisuudet, kuten kotisivut ja verkkokaupan. Digitalisaation toisen sukupolven aikana *markkinalogiikat* alkavat hiljalleen muuttua muun muassa verkkokaupan ja mobiilisoitumisen sekä lisääntyneen globaalin kilpailun seurauksena. Esimerkkeinä Stone ym. (2015, 216) luettelevat, että mobiilisoitumisen myötä ihmisten tavat kommunikoida, tehdä ostoksia, hoitaa talousasioita tai asioida esimerkiksi terveydenhuollon kanssa muuttuvat merkittävästi. Digitalisaation toinen sukupolvi on myös aikakausi, jolloin digitalisaation käsite on vakiintunut ja omaksuttu laajasti käyttöön. Digitalisaation kolmas sukupolvi on Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan vasta muotoutumassa, mutta uusien markkinalogiikoiden jatkumona he ennustavat myös arvonalueen ytimen eli *toimintalogiikan* muuttuvan. Seurauksena on heidän mukaansa muutos myös yhteiskunnan rakenteissa ja ihmisten käyttäytymisessä. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Digitalisaation tasoja havainnollistaa kuvio 4.



Kuvio 4 Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015)

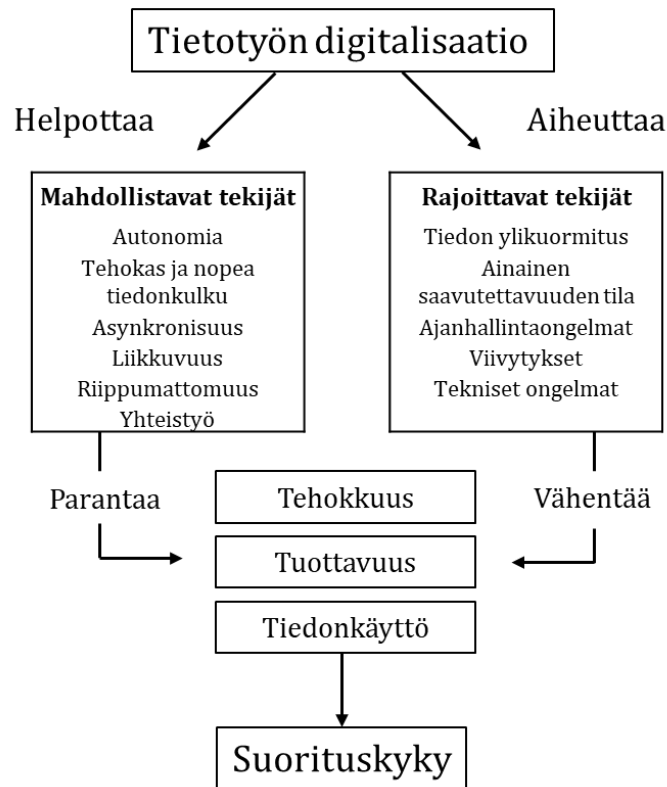
Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvailevat, että yksittäisen organisaation näkökulmasta digitaalisen orientaation voidaan sanoa olevan joko aktiivista tai passiivista. Digitalisaatioon passiivisesti suhtautuva organisaatio on eräänlainen sopeutuja, joka mukauttaa toimintatapojaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Sen sijaan aktiivinen digitalisaation omaksuminen on kyseessä silloin, kun organisaatio itse muuttaa ansaintalogiikkaa ja toimintamalleja ja strategiaansa digitalisaation avulla ja pyrkii toimissaan edelläkävijyyteen. Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvailevat, että liiketoiminnan *transformaatio*ssa, eli perusteellisessä rakenteellisessä muutoksessa, digitalisaatio voidaan nähdä sekä mahdollistajana että muutoksen ajurina. Tavoitteita voidaan tällöin tarkastella sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Vaikka lyhyellä aikavälillä keskeisimmät digitalisaatiolle asetetut tavoitteet liittyisivät lähinnä rakenteelliseen muutokseen, on pitkällä tähtäimellä pyrkimyksenä usein esimerkiksi kasvaa, lisätä kannattavuutta tai laajentaa liiketoimintaa uusille markkina-alueille, kuten tuoteliiketoiminnasta palveluihin. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Organisaation näkökulmasta digitalisaation keskeisinä lupauksina nähdään usein tehokkuus, lisääntynyt tuottavuus sekä tiedon ja osaamisen parempi saavutettavuus ja hyödynnettävyys. Digitalisaation onkin esitetty olevan paitsi globalisaation, myös lisääntyneiden innovaatioiden yksi merkittävimmistä ajureista. Taustalla on teknologian kehityksen mahdollistama helppo, nopea ja kustannustehokas vuorovaikutus ihmisten, organisaatioiden ja valtioiden välillä ilman perinteisiä ajan ja fyysisen läsnäolon rajoitteita. (Vuori ym. 2018, 237.) Viitala, Järnlström ja

Uotila (2014, 2) esittävät, että globalisaatio ja teknologian kehitys haastavat niin perinteiset työskentelytavat kuin työskentelypaikat. Digitalisaation ja globalisaation aikakaudella verkostomaiset ja virtuaaliset työympäristöt sekä sähköiset työvälineet ovatkin keskeisessä asemassa edistämässä tiedon jakamista ja sujuvaa viestintää (Grönroos 2006). Yksilötasolla tämä näkyy lisääntyneenä joustavuutena, joka voi olla myös työn ja vapaa-ajan järjestämistä tasapainottava tekijä (Harteis 2017, 8).

Toisaalta teknologian kehitykseen ja digitalisaatioon liittyvän keskustelun yhteydessä on esitetty erilaisia uhkakuvia ilmiön mahdollisista negatiivisista seurauksista niin yhteiskunnan kuin yksilön tasolla. Yhtenä uhkakuvana on pidetty esimerkiksi työnkuvien radikaalia muuttumista ja joidenkin perinteisen ammattien häviämistä automaation ja robotiikan myötä. Näihin muutoksiin sopeutuminen voi olla hidasta, ja tämän on esitetty lyhyellä aikavälillä kasvattavan eriarvoisuutta. (Eichhorst ym. 2017, 27–28; Nokelainen, Nevalainen & Niemi 2017, 13.) Lisäksi Burke (2002, 212–213) muistuttaa, että organisaation muutostilanteissa uuden opettelu ja tilanteeseen liittyvät epävarmuustekijät altistavat henkilöstön stressille erityisesti muutoksen alkuvaiheessa. Teknologian aiheuttamalle stressille on sittemmin syntynyt oma käsitteensä, *tekno-stressi*. Esimerkiksi Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan ja Tu (2008, 418) kuvailevat sen olevan yksilön kokema stressiä pyrkimyksissä vastata teknologian käytön ja kehityksen aikaansaamiin ja alati muuttuviin sosiaalisiin, psykologisiin ja kognitiivisiin vaatimuksiin. Yksi niistä on yksilön kokema tunne ainaisesta saavutettavuudesta (*availability*) (ks. esim. Harteis 2017, 8; Vuori ym. 2018, 240).

Vuori ym. (2018) havainnollistavat digitalisaation mahdollisuuksia ja rajoitteita tietotyölle kuviossa 5. Siinä tietotyön digitalisaatiolle asetetuksi keskeisimmäksi tavoitteeksi on kuvattu parantunut suorituskky, joka koostuu tehokkuuden, tuottavuuden ja tiedonkäytön osatekijöistä. Mahdollistavina tekijöinä esitetään autonomia, tehokas ja nopea tiedonkulku, asynkronisuus, liikkuvuus, riippumattomuus ja yhteistyö. Kääntöpuolena ovat kuitenkin digitalisaation aiheuttamat rajoittavat tekijät, kuten tiedon ylikuormitus, yksilön kokema ainainen saavutettavuuden tila ja sen aiheuttama kuormitus, ajanhallinnalliset ongelmat, viivytykset ja tekniset ongelmat. Nämä tekijät osaltaan vähentävät tehokkuutta, tuottavuutta ja tiedonkäyttöä ja toimivat paitsi suorituskkyyn hidasteena, myös yksilöä kuormittavina tekijöinä. (Vuori ym. 2018, 240.)



Kuvio 5 Tietotyön digitalisaatio (Vuori ym. 2018, 240)

## 2.5 Digitalisaation osa-alueet henkilöstöjohtamisessa

Digitalisaatio näkyy myös henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä erilaisina ilmiöinä, trendeinä ja käytännön sovelluskohteina. Henkilöstöjohtamisen kontekstissa puhutaan automaation ja robotiikan lisäksi esimerkiksi henkilötietojärjestelmistä, henkilöstöanalytiikan ja tiedolla johtamisen tarjoamista mahdollisuuksista päätöksenteolle sekä tekoälyavusteisista prosesseista. Digitalisaation eri osa-alueet muodostavat henkilöstöjohtamisen kontekstissa kokonaisuuden, jonka voidaan uskoa heijastavan paitsi työelämän murroksesta kumpuavia uudenlaisia tarpeita ja vaatimuksia, myös digitalisaation yleistä kehitystä. (Van den Heuvel & Bondarouk 2017; Ulrich & Dulebohn 2015; Marr 2018). Seuraavaksi tarkastellaan henkilöstöjohtamisen digitalisaation osa-alueita, henkilötietojärjestelmiä, tiedolla johtamista ja henkilöstöanalytiikkaa sekä prosessien automaatiota, jotka ovat keskiössä niin aihepiirin akateemisessa keskustelussa kuin esimerkiksi mediassa.

## 2.5.1 Henkilötietojärjestelmät

Digitaalisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä puhutaan usein tietojärjestelmistä, joista keskeisimpänä pidetään henkilöstöä koskevan datan ylläpitämiseen tarkoitettua tietojärjestelmää, *henkilötietojärjestelmää* (*Human Resource Information System, HRIS*). Henkilötietojärjestelmä, jota arkikielessä kutsutaan usein HR-järjestelmäksi, on kokonaisuus, jossa ylläpidetään, säilytetään ja hyödynnetään erilaisten tarpeiden mukaan työsuhteen kannalta olennaisia tietoja henkilöstöstä (Kovach, Hughes, Fagan & Maggitti 2002, 43). Kovach ym. (2002, 43) esittävät, että vaikka henkilötietojärjestelmät kehitettiin alun perin tarpeeseen helpottaa hallinnollisten tehtävien suorittamista, kuten palkanmaksua, on jo 1990-luvun puolivälistä alkaen tunnistettu tietojärjestelmistä eri raporttien muodossa saatavilla olevan tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet myös päätöksenteolle. 1980- ja 1990-luvut olivat aikaa, jolloin henkilötietojärjestelmistä kiinnostuttiin ensimmäistä kertaa ja ne alkoivat hiljalleen yleistyä, osittain internetin kehityksen vauhdittamana (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 128).

Kehitys vauhdittui edelleen 2000-luvulla, jolloin tutkimuskirjallisuuteen rantautui ensimmäistä kertaa sähköistä henkilöstöjohtamista tarkoittava käsite *e-HRM*. Käsitteen ja ilmiön vakiinnuttua myös kiinnostus teknologian hyödyntämisestä muissa kuin henkilötietojärjestelmän alkuperäisissä tarkoituksissa helpottaa hallinnollisia tehtäviä ja pitää tiedot järjestyksessä lisääntyä. Samalla yleistyivät perinteisen henkilötietojärjestelmän lisäksi myös uudet sähköisen henkilöstöjohtamisen ilmentymät, kuten erilaiset lahjakkuuksien tunnistamiseen, suorituskyvyn hallintaan tai palkitsemiseen liittyvät työkalut, joiden voitiin nähdä olevan sidoksissa strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 127–128.)

Viimeisimmän vuosikymmenen aikana henkilötietojärjestelmien ympärillä käyty keskustelu on korostanut ennen kaikkea eri tietojärjestelmien välisiä sidoksia (*linkages*) sekä organisaation sisällä eri järjestelmien välillä, myös tarvittaessa sen ulkopuolella esimerkiksi sidosryhmiin päin (Fink 2010, 16; Rasmussen & Ulrich 2015, 236; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 138). Tietojärjestelmäinvestoinnit ovat organisaatioille usein rahallisesti merkittäviä, aikaa vieviä ja riskialttiita, ja siksi niiden tekemistä harkitaan usein pitkään. Esimerkiksi Van den Heuvel ja Bondarouk (2017, 145) pohtivat, että todellisuudessa tietojärjestelmäinfrastruktuurin kehitys ja

muut digitalisaation kehityshankkeet etenevät organisaatioissa varovaisesti osittain siitä syystä, että teknologian nopean kehityksen myötä riskinä on järjestelmien sisältämän teknologian vanhentuminen jo käyttöönoton hetkellä tai pian sen jälkeen.

## 2.5.2 Tiedolla johtaminen ja henkilöstöanalytiikka

Henkilöstöanalytiikkaa käsitellään tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen digitalisaation osa-alueena, joka on kehittynyt käsi kädessä henkilötietojärjestelmien sekä muiden työkalujen kehityksen, e-HRM:n suosion ja sekä potentiaalisesti saatavilla olevan datan määrän kasvun kanssa (ks. esim. Fink 2010; Van den Heuvel & Bondarouk 2017; Marr 2018). Se voidaan nähdä eräänlaisena sovelluskohteena yleiselle analytiikalle, jolla tarkoitetaan datan, kvantitatiivisten ja tilastollisten mallien sekä systemaattisen tulkinnan hyödyntämistä päätöksenteon tueksi. Organisaatiokontekstissa tavoitteena on perustella tehdyt päätökset ja toiminta tosiasioilla. (Davenport & Harris 2007, 28; Davenport, Harris, Morison 2010, 4.) Henkilöstöanalytiikasta puhuttaessa analytiikka kohdistuu organisaation henkilöstöstä saatavilla olevaa dataan, jota yhdistelemällä esimerkiksi liiketoimintatietoon voidaan paremmin perustella esimerkiksi henkilöstöinvestoinnit ja muut henkilöstöön liittyvät päätökset sekä monitoroida tehtyjen päätösten vaikutuksia pitkällä aikavälillä. (Ulrich & Dulebohn 2015; Van den Heuvel & Bondarouk 2017.)

Käsitteenä henkilöstöanalytiikka voidaan pitää verrattain vakiintumattomana. Esimerkiksi englannin kielessä ilmiöstä näkee usein käytettävän käsitteitä *People Analytics*, *HR Analytics* tai *Workforce Analytics* (ks. esim. Marler & Boudreau 2017, 6; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 129). Suomennettuna voidaan puhua esimerkiksi *henkilöstöanalytiikasta* tai *HR-analytiikasta*. Vaikka henkilöstöanalytiikan käsitettä pidetään edelleen akateemisessa keskustelussa vakiintumattomana, on aihepiiriä tutkittu henkilöstöjohtamisen kontekstissa jo 2000-luvun alkupuolelta lähtien (ks. esim. Lawler, Levenson & Boudreau 2004; Boudreau 2006). Esimerkiksi Levenson (2005, 28) kuvailee sitä artikkelissaan emergentiksi eli kehkeytyväksi tutkimushaaraksi, jonka uskottiin auttavan henkilöstöjohtamista sen pyrkimyksissä lunastaa lupauksensa todellisesta strategisesta kumppanuudesta liiketoiminnalle. Myös Ulrichin ja Dulebohnin (2015, 202) mukaan henkilöstöanalytiikan keskeinen lupaus henkilöstöjohtamiselle on

päätöksenteon johdonmukaisuuden ja kurinalaisuuden myötä kasvanut uskottavuus ja ammatillinen kunnioitus liiketoiminnan ja organisaation johdon silmissä.

Vuonna 2006 Boudreau on esitellyt teoksessaan ajatuksen *henkilöstömittariston käyttöönoton paradoksista*. Hän kuvailee, että vaikka tietojärjestelmät kykenevät tuottamaan yhä yksityiskohtaisempaa dataa päätöksenteon tueksi, ei henkilöstöjohtamisen mittareiden laajamittainenkaan käyttö tai analysointi useimmiten johda strategiseen muutokseen organisaatiossa (Lawler ym. 2004; Boudreau 2006). Boudreau (2006, 26) kuvailee ilmiötä organisaation kohtaamaksi seinäksi (*wall*). Yksinkertaisimmillaan sillä tarkoitetaan mittareiden tarjoamien lupauksen ja niihin liittyvien odotusten sekä toteutuneen muutoksen välistä kuilua. Boudreaun (2006) mukaan tämä kuilu syntyy, mikäli henkilöstöjohtamiselta puuttuu sidos organisaation strategiaan. Tavallinen kompastuskivi on kerätä dataa itsetarkoituksellisesti sieltä, missä sitä on eniten saatavilla tai missä mittaaminen on yksinkertaisinta toteuttaa. Sen sijaan mittauksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset tulisi johtaa ensisijaisesti organisaation strategisen toiminnan tavoitteista sekä niistä muutoksista, mitä halutaan saada aikaan. (Lawler ym. 2004; Boudreau 2006.)

Boudreau (2006) esittää kehittämänsä *LAMP-viitekehyksen* avulla, että saavuttaakseen strategisen muutoksen henkilöstömittareiden ja -analytiikan avulla tarvitaan tasapainoa päätöksenteon logiikan (L), analytiikan (A), mittariston (M) sekä tietojohdamisen prosessien (P) välillä. Mallissa *logiikka* peräänkuuluttaa paitsi tieteellistä, myös strategista lähestymistapaa päätöksentekoon jo prosessin alkuvaiheen kysymyksenasettelusta alkaen. *Mittaristo* muistuttaa, että mitattavat asiat tulisi valita päätöksenteon logiikan mukaan eikä esimerkiksi sen perusteella, millaista dataa on helposti saatavilla. *Analytiikka* kuvastaa mallissa tulkintaa, joka muuttaa datan ja mittarit asianmukaisiksi ja totuudenmukaisiksi oivalluksiksi. Edellisten lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös *prosessiin*. Prosessinäkökulma korostaa kokonaisvaltaisen tietojohdamisen periaatteiden huomioimisen tärkeyttä ja muistuttaa, että organisaatiossa päätöksenteon ja muutosjohtamisen vaikuttavuus riippuu myös arvoista, organisaatiokulttuurista ja sosiaalisista rakenteista. Boudreaun (2006, 30) mukaan henkilöstöanalytiikkaan perustuvan päätöksenteon avulla edistetty strateginen muutos näyttäytyy lopullisessa muodossaan vasta organisaation sosiaalisessa kontekstissa, jossa se muovaantuu siitä tehtyjen jaettujen tulkintojen ja kulttuurisen sulautumisen seurauksena. (Boudreau 2006, 27–30.)

Boudreau (2006) kuitenkin esittää, että mikäli LAMP-viitekehyksen osatekijät ovat henkilöstöanalytiikan hyödyntämisessä huomioitu ja keskenään tasapainossa, voidaan puhua niin sanotusta päätöksenteon tieteestä (*decision science*). Boudreaun (2006) mukaan tieteellinen lähestymistapa dataan ja analytiikkaan auttaa henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita saavuttamaan strategisen muutoksen toteutumisen edellytyksenä olevan uskottavuuden ja luottamuksen sekä organisaation henkilöstön että johdon silmissä. Samalla kuitenkin henkilöstöanalytiikan kehitystä hidastavaksi tekijäksi on esitetty juuri sitä, että datan ja analytiikan hyötyjen ymmärtäminen sekä mielekäs toteuttaminen edellyttää sellaisia tilastotieteellisiä ja analyttisiä kykyjä, joita ei perinteisesti ole painotettu henkilöstöjohtamisessa (ks. esim. Fink 2010; Rasmussen & Ulrich 2015; Ulrich & Dulebohn 2015).

Muut organisaatioiden henkilöstöanalytiikan käyttöönoton yhteydessä kohtaamat haasteet liittyvät esimerkiksi organisaatiokulttuuriin ja tiedolla johtamiseen, työkalujen vanhanaikaisuuteen tai yksityisyydensuojaan. Esimerkiksi Van den Heuvel & Bondarouk (2017, 145) uskovat, että organisaatioiden käytössä olevien tietojärjestelmien vanhanaikaisuus sekä tietojärjestelmäinvestointien riskialttius ovat toistaiseksi kenties merkittävimpiä henkilöstöanalytiikan kokonaisvaltaista hyödyntämistä rajoittavia tekijöitä. Lisäksi Van den Heuvel ja Bondarouk (2017, 137) ja Marr (2018, 100–102) muistuttavat, että työntekijöistä saatavilla olevan datan muuttuessa yhä henkilökohtaisemmaksi ja yksityiskohtaisemmaksi, myös lainsäädäntö tulee huomioida epävarmuustekijänä, jolla voi olla tulevaisuudessa merkittäviäkin vaikutuksia henkilöstöanalytiikan ja muihin dataan perustuvien digitalisaation osa-alueiden kehitykseen. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan pitää toukokuussa 2018 voimaan astunutta EU:n yleistä tietosuojasetusta (*General Data Protection Regulation, GDPR*), joka pyrkii lisäämään henkilötiedon käsittelyn läpinäkyvyyttä ja oikeuksia valvoa omien henkilötietojen käsittelyä (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679). Esimerkiksi osa Van den Heuvelin ja Bondaroukin (2017) teettämän tutkimuksen asiantuntijoista pitivät todennäköisenä, että tulevaisuudessa erilaiset itsepalvelutyökalut tulevat yleistymään osittain tästä syystä.

Van den Heuvel ja Bondarouk (2017) pohtivat tulevaisuuteen suuntaavassa tutkimuksessaan mahdollisuutta siihen, että digitalisaation ja henkilöstöanalytiikan kehittymisen seurauksena henkilöstöjohtaminen ajautuisi organisaation toimintona tulevaisuudessa merkittäviin rakenteellisiin transformaatioihin. He havaitsivat myös haastateltavien asiantuntijoiden vastauksissa



suurimman vaihtelun silloin, kun heitä pyydettiin skenaarionomaisesti kuvailemaan tulevaisuuden henkilöstöanalytiikkatiimin rakennetta suhteessa henkilöstöhallintoon ja muuhun organisaatioon. Osan mielestä henkilöstöanalytiikkaa tultaisiin jatkossa toteuttamaan yhtenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena. Sen sijaan osa vastaajista uskoi, että henkilöstöanalytiikka yhdistyisi osaksi koko organisaation kattavaa analytiikkatiimiä, joka koordinoisi kaikkea dataan liittyvää päätöksentekoa, mutta työskentelisi yhteistyössä organisaation eri toimintojen, kuten henkilöstöhallinnon, IT:n, taloushallinnon tai markkinoinnin kanssa. Osaamistaustaltaan se koostuisi esimerkiksi data- tai tilastotieteilijöistä. Vaihtoehtoisesti esitettiin, että analytiikkaosaaminen voitaisiin ostaa myös ulkoisilta, erikoistuneilta analytiikkakonsulteilta, jotka osaisivat jo Boudreaun (2006) korostamalla tavalla muuttaa liiketoiminnan haasteet tutkimuskysymyksiksi ja johtaa siten analytiikkaprosessia kysymyksenasettelusta tarvittavien asioiden mittaamiseen ja analysoinnista päätöksentekoon saakka. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kannalta kenties silmiinpistävin uskomus oli, ettei henkilöstöhallintoa nykyisessä muodossaan olisi tulevaisuudessa enää lainkaan, tai vaihtoehtoisesti sen toiminta perustuisi huomattavasti nykyistä enemmän erilaisiin työkaluihin ja analytiikkaan. (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 140–142.)

Van den Heuvelin ja Bondaroukin (2017) tutkimukseen osallistui 20 asiantuntijaa alankomaalaisesta henkilöstöanalytiikkayhteisöstä. Vaikka tutkimus ei välttämättä pyrkinytkään laajaan yleistettävyyteen eikä esimerkiksi ottanut kantaa vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien toteutumistodennäköisyyksiin, oli se tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava kahdesta syystä. Ensinnäkin se havainnollisti henkilöstöanalytiikan vakiintumattomuutta paitsi akateemisesti, myös organisaatioiden ja osaamisalueeseen erikoistuneiden asiantuntijoiden keskuudessa. Toiseksi sen tulevaisuuteen suuntaava näkökulma tarjosi ajatuksia myös tämän tutkimuksen toteuttamiselle ja vahvisti sitä ennakkokäsitystä, jonka mukaan tulevaisuuteen suuntaavan tiedon yhteydessä etsitään vaihtoehtoja ennemmin kuin totuuksia.

### **2.5.3 Prosessien automaatio**

Yksinkertaisimmillaan automaatio voidaan määritellä koneen hyödyntämiseksi sellaisessa tehtävässä, jonka on aiemmin suorittanut ihminen (Parasuraman & Riley 1997, 231). Perinteisesti

automaatiolla on pyritty tehostamaan tai siirtämään kokonaan pois ihmisiltä aikaa vieviä, työvoimavaltaisia tehtäviä. Lisäksi lähtökohtana on usein virheiden määrän minimointi työn kuormittavuuden vähentämisellä. (Parasuman & Riley 1997, 231–235.) Parasuraman, Sheridan ja Wickens (2000, 287) ovat tunnistaneet automaatiossa 10 tasoa, jotka kuvastavat ihmisen ja koneen välisen yhteistyön jakautumista tehtävän suorittamiseksi. Mikäli automaation taso on matala, kone työskentelee ihmisen jatkuvassa valvonnassa. Sen tarkoitus on helpottaa ihmisen toimintaa ja esimerkiksi rajata vaihtoehdot päätöksenteon tueksi, mutta ei tehdä itsenäisiä päätöksiä. Sen sijaan toisen ääripään esimerkissä kone työskentelee ja tekee ihmisistä riippumattomia päätöksiä. (Parasuraman & Riley 1997, 232; Parasuraman ym. 2000, 286–287.)

Kahdenkymmenen vuoden takaisessa teoksessaan Parasuraman ja Riley (1997, 231) esittävät teoreettisen mahdollisuuden sille, että automaatio voisi tulevaisuudessa koskettaa myös monimutkaista päätöksentekoa, ennakoivaa suunnittelua ja luovaa ajattelua. Samassa he kuitenkin toteavat, että toistaiseksi soveltaminen monimutkaisempiin tehtäviin tai päätöksentekoon on ollut harvinaista. Tietyt alat, kuten lentoteollisuus, ovat turvallisuussyistä investoineet automaatioon varhaisemmin ja kokonaisvaltaisemmin kuin toiset. (Parasuraman & Riley 1997, 231–233.) Viime aikoina on tuotu esiin, että digitalisaation ja tekoälyteknologian kehityksen myötä automaatio on mahdollista ja taloudellisesti kannattavaa ulottaa yhä useammille osa-alueille (ks. esim. Marr 2018, 11). Siten myös organisaation sisäisiä toimintoja ja esimerkiksi useita henkilöstöjohtamisen prosesseja voidaan realistisesti pitää potentiaalisena automaation kohteena (ks. esim. Stone ym. 2015; Marr 2018, 11).

Parasuramanin ym. (2000) esittämiä automaation eri tasoja peilaamalla voidaan todeta, että myös henkilöstöjohtamisessa automaatio näyttäytyy eritasoisena. Yksinkertaisimmillaan sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi aiemmin manuaalisesti koottujen raporttien automatisointia. Edelläkävijät, kuten Google, luottavat algoritmiseen päätöksentekoon kokonaisvaltaisesti lähes kaikissa henkilöstöprosesseissa, kuten rekrytoinnissa, palkitsemisessa tai työvoiman ennakoivassa suunnittelussa. (Sullivan 2013; Marr 2018, 18–27.) Toistaiseksi henkilöstöjohtamisessa lienee kuitenkin tavallisempaa hyödyntää automaatiota prosessien tiettyjen vaiheiden tehostamisessa. Esimerkkinä tällaisesta toimivat modernit rekrytointityökalut, jotka hyödyntävät tekoälyä hakijoiden esikarsinnassa (ks. esim. Kuncel, Klieger & Ones 2014). Stone ym. (2015, 218) uskovatkin, että tulevaisuudessa rekrytoinnista on automaation avulla mahdollista tehdä

nykyistä proaktiivisempaa ja kohdennetumpaa. He pohtivat, että esimerkiksi sosiaalisen median verkostoitumispalvelu LinkedIn voisi tulevaisuudessa etsiä avoimiin työtehtäviin soveltuvat henkilöt automaattisesti ja ilmoittaa heille heidän soveltuvuudestaan kyseisiin tehtäviin (Stone ym. 2015, 218).

Kuten moni muukin digitalisaation osa-alue, myös automaatio on vahvasti riippuvaista saatavilla olevasta datasta ja organisaation käytössä olevista työkaluista (ks. esim. Marr 2018, 21–22). Siten esimerkiksi henkilöstöjohtamisen käytössä oleva henkilötietojärjestelmä sekä muut käytössä olevat työkalut määrittävät osaltaan sen automaation tason, joka on olemassa olevilla työkaluilla mahdollista saavuttaa (ks. esim. Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 145).

## **2.6 Yhteenveto henkilöstöjohtamisen digitaalisesta murroksesta**

Henkilöstöjohtamisen uskotaan olevan tällä hetkellä keskellä murrosta, jossa sen tulevaisuuden kehitykseen vaikuttavat useammat samanaikaiset muutosvoimat (ks. esim. Boudreau 2006; Ulrich & Dulebohn 2015; Van den Heuvel & Bondarouk 2017). Digitalisaatiota pidetään näistä muutosajureista yhtenä merkittävimpänä. Sen on osaltaan esitetty vauhdittaneen myös toisen maailmanlaajuisen megatrendin – globalisaation – etenemistä ja vaikuttavuutta (ks. esim. Vuori ym. 2018). Ilmiön merkittävyyden ja ajankohtaisuuden vuoksi digitalisaatio on valikoitunut myös tämän tutkimuksen ensisijaiseksi mielenkiinnon kohteeksi henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän tulevaisuutta määrittelevänä ja muokkaavana tekijänä.

Henkilöstöjohtamisen murros voidaan nähdä etenevän osana laajempaa työn murrosta. Se on kokonaisuus, joka kattaa muun muassa verkostomaiset ja virtuaaliset työskentely-ympäristöt ja -välineet, ajan ja paikan riippumattomuuden, kommunikointitapojen muutoksen sekä prosessien tehostamisen digitalisoinnin avulla (ks. esim. Colbert, Yee & George 2016, 734–737; Harteis 2017, 2–8; Vuori ym. 2018, 237–239). Lisäksi työn murrosta on mahdollista lähestyä esimerkiksi työkultuurin, ihmisten välisen vuorovaikutuksen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon näkökulmasta (Colbert ym. 2016, 732–734; Salojärvi 2018, 9–10). Vuori ym. (2018, 238–240) nostavat esiin tietotyön digitalisaation hyvinvoinnille asettamat haasteet, kuten tiedon ylikuormituksesta sekä jatkuvasta saavutettavuuden kokemuksesta johtuvan psyykkisen rasituksen.

Digitalisaation on esitetty olevan samanaikaisesti sekä työn murroksen ajuri että mahdollistaja (ks. esim. Ilmarinen & Koskela 2015). Siinä missä digitalisaatio on osaltaan ollut muovaamassa työtä nykyiseen muotoonsa, sillä uskotaan olevan vaikutus myös yksilöiden odotusarvoihin esimerkiksi kommunikointitavoista, käytössä olevista työkaluista sekä prosessien toimivuudesta ja sujuvuudesta. Tässä yhteydessä on esitetty, että nämä odotusarvot päivittyvät osin niin kutsuttujen diginatiivien, eli internetin aikakaudella syntyneen sukupolven, siirtyessä työelämään ja muodostaessa yhä kasvavan osuuden organisaatioiden henkilöstöstä. (Prensky 2001a, 3–4; Wang, Myers & Sundaram 2013, 416–417; Salojärvi 2018, 9.) Digitalisaation mahdollistajan rooli puolestaan näyttäytyy tilanteessa, jossa teknologian kehitystä hyödyntäen organisaatiot pyrkivät aktiivisesti kehittämään esimerkiksi sisäisiä prosesseja, liiketoimintamalleja tai ansaintalogiikkaa sekä löytämään digitalisaatiolle uusia käyttökohteita (Ilmarinen & Koskela 2015).

Henkilöstöjohtamisen trendien ja painopisteiden heijastuminen ympäristössä vallitsevista olosuhteista paljastuu tarkastelemalla sen historiallista ja evolutionääristä kehitystä. Siinä missä henkilöstöjohtamisen alan vakiintumisen alkutaipaleella toiminnan lähtökohtana ja keskeisenä tavoitteena pidettiin useimmiten hallinnollisten tehtävien tehokkuutta, on mielenkiinto sittemmin siirtynyt strategisempiin tavoitteisiin, liiketoiminnan kumppanuuteen ja arvonluontiin sekä organisaation sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. (Ulrich 1997; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake 2009; Ulrich ym. 2013; Ulrich & Duleboh 2015.) Esimerkiksi Stone ym. (2015, 227) muistuttavat, että digitalisaatio ei itsessään muuta henkilöstöjohtamisen tavoitteita, vaan toimii pikemmin välillisenä toimintaympäristöä määrittävänä ja muokkaavana tekijänä. Parhaimmillaan sen uskotaan kuitenkin voivan tukea henkilöstöjohtamisessa sen pyrkimyksissä tuottaa liiketoiminnalle lisäarvoa esimerkiksi tehostuneiden prosessien ja faktapohjaisen, analytiikkaan perustuvan päätöksenteon myötä. Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeiden vaikuttavuutta ja mielekkyyttä tulisikin Stonen ym. (2015) mukaan arvioida ennen kaikkea arvonaluonnin näkökulmasta. Näkemys on linjassa myös Ulrichin maineikkaan pitkittäistutkimuksena toteutetun tutkimustyön kanssa (ks. esim. Ulrich 1997; Ulrich ym. 2013; Ulrich & Dulebohn 2015).

Digitalisaation mahdollistaessa nopeasti etenevät, kokonaisvaltaiset muutokset organisaatioissa ja niiden toimintaympäristöissä on haasteellista ennustaa tarkkaa suuntaa henkilöstöjohtamisen

kehitykselle (ks. esim. Van den Heuvel & Bondarouk 2017). Henkilöstöjohtamisen historian ja evoluution tarkastelu auttaa kiinnittämään huomion paitsi siihen kokonaisuuteen, jossa henkilöstöjohtaminen kontekstisidonnaisesti näyttäytyy, myös yksittäisiin trendeihin, joiden voidaan uskoa säilyttävän merkityksellisyytensä tai vahvistuvan lähitulevaisuudessa. Näiden lisäksi on joukko epävarmuustekijöitä, joiden vaikutus tulevaisuudenkulkuun on vielä epävarma. Esimerkiksi muuttuva lainsäädäntö voisi olla tällainen tekijä, jonka vaikutusta tulevaisuuden kehitykseen ei välttämättä vielä ole mahdollista ennakoida (ks. esim. Kamppinen ym. 2002, 26–27; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 137).

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymät voidaan nähdä pikemmin vaihtoehtoisina kehityspolkuina kuin ennalta määriteltynä jatkumona nykyhetkelle. Toisaalta Ulrich (1997, 231) esitti jo parinkymmenen vuoden takaisessa klassikkoteoksessaan, että juuri nopeiden muutosten aikakaudella tulevaisuuteen suuntaavalla ajattelutavalla voidaan uskoa olevan useita hyötyjä. Ensinnäkin tulevaisuuden ennakointi auttaa lisäämään ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä, varautumaan toivottuihin ja ei-toivottuihin tapahtumiin ja tekemään päätöksiä oikea-aikaisesti. Toiseksi sen uskotaan olevan avainasemassa silloin, kun omalla toiminnalla halutaan vaikuttaa tulevaisuuden kehitykseen. (Ulrich 1997, 231; Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 127–128, Marr 2018, 221–222.)

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmällisiä valintoja. Metodologiakatsauksen tarkoituksena on esitellä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö ja aineiston keräämiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät sekä perustella tehdyt valinnat. Luvun aluksi esitellään laadullisen tutkimuksen tarkoitus ja periaatteet. Laadullisen tutkimuksen yleisistä periaatteista siirrytään tarkastelemaan tutkimusprosessin etenemistä tutkimusmenetelmän valinnasta haastatteluaineiston keräämiseen ja analysointiin. Lisäksi metodologialuvussa esitellään tutkimuksen kannalta toinen keskeinen tiedonala tulevaisuudentutkimus, ja perustellaan skenaariotyöskentelyn hyödyntämistä tämän tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena pidetään usein tutkittavan ilmiön selittämistä, kartoittamista, kuvailemista tai ennustamista. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka pyrkimyksenä pidetään tutkittavana olevan ilmiön kuvaamista ja syvällisempää ymmärtämistä, ei niinkään olemassa olevien teorioiden tai hypoteesien todistamista oikeaksi. Siten se jättää tilaa myös moniäänisyydelle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160; Puusa & Juuti 2011, 31.)

Laadullisessa tutkimuksessa suuri otos ei usein ole tarpeen, sillä määrällisestä tutkimuksesta poiketen sen tarkoituksena ei ole käyttää tilastollisia todennäköisyyksiä johtolankoina, vaan pikemminkin kuvata, selittää sekä ymmärtää tarkastelun alaista ilmiötä (Alasuutari 1999, 29–30; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Siten tässä tutkimuksessa on haastateltavien suuren määrän sijaan kiinnitetty huomiota ennemmin otoksen edustavuuteen suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkittavaan ilmiöön. Myös Puusa ja Juuti korostavat (2011, 31), että tiedon lisääntyminen ei laadullisen tutkimuksen tapauksessa johda niin sanotun lopullisen totuuden löytymiseen, vaan pikemmin ilmiön uusien puolien tunnistamiseen ja erilaisten tulkitusten määrän lisääntymiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään ole mahdollista saavuttaa täyttä objektiivisuutta eli riippumattomuutta, sillä siinä tutkimuksen luonteesta johtuen

tutkija ja tutkimustieto ikään kuin väistämättä kietoutuvat yhteen. Tutkijan omat mielenkiinnon kohteet ja ennakko-oletukset vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen alaista ilmiötä tulkitaan ja mihin tekijöihin tutkijan tarkkaavaisuus tutkimusaineistossa kohdistuu. (Alasuutari 1999, 29–30; Hirsjärvi ym. 2007, 157–162, Puusa & Juuti 2011, 153.)

Laadullista tutkimusta voidaan pitää määrällisen eli kvantitatiivisen, tutkimuskohdetta tilastojen ja numeroiden avulla tulkitsevan menetelmän tutkimusparina. Useimmiten induktio eli aineistolähtöisyys rinnastetaan laadulliseen ja deduktio eli teorialähtöisyys määrälliseen tutkimusmenetelmään, vaikka todellisuudessa tällainen jaottelu on yksinkertaistava. Käytännössä laadullisessa tutkimuksessa ei koskaan toteudu täydellinen aineistolähtöisyys eikä määrällisessä tutkimuksessa puolestaan täydellinen teorialähtöisyys. Siten päättelymuotoja ei tulisi pitää toistensa vastakohtina. (Alasuutari 1999, 31–33; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tästä huolimatta Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) esittävät, että jakoa määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen voidaan ongelmallisuudestaan huolimatta käyttää etenkin aineiston muodon erottelussa, kunhan tutkimusparadigmoja ei pyritä jaottelulla asettamaan paremmuusjärjestykseen. Lähtökohtaisesti erilaiset tutkimusmenetelmät tarjoavat mahdollisuuden erityyppisen tiedon keräämiseen. Mielekkäiden tutkimustyökalujen valinta on pitkälti riippuvaista tutkimuksen taustaoletuksista ja tavoitteesta sekä tutkimuskohteesta. (Puusa & Juuti 2011, 23–25.) Laadullinen tutkimusmenetelmä oli tämän tutkimuksen toteuttamiselle luonnollinen valinta, sillä lähtökohtana oli ennen kaikkea pyrkimys kuvata ja lisätä ymmärrystä tutkimuksen alaisesta ilmiöstä.

Tutkimusprosessin vaiheet, kuten ongelmanasettelu, aineiston kerääminen, analysointi ja johtopäätösten esittäminen, kuvataan usein peräkkäisinä ja erillisinä jaksoina (Alasuutari 1999, 252). Todellisuudessa laadullinen tutkimus ei useinkaan etene vaihe vaiheelta, vaan pikemminkin moniulotteisesti niin, että eri vaiheiden välillä esiintyy päällekkäisyyksiä. Lisäksi tutkimuksen varsinaista alkamispistettä voi olla mahdotonta ja toisaalta tarpeetonta määritellä. Voidaan kuitenkin sanoa, että aiempi kumuloitunut tutkimus sekä tutkijan henkilökohtaiset kokemukset ja kiinnostuksen kohteet ovat vaikuttaneet tutkittavan ilmiön valintaan ja näin ollen tutkimusprosessin alkamiseen. (Alasuutari 1999, 254–257.) Tämäkään tutkimus ei ole edennyt alkupe räisen suunnitelman mukaan vaihe vaiheelta, vaan hetkittäin prosessin aikana on täytynyt ottaa askelia taaksepäin oikean suunnan tarkentumiseksi. Kysymyksenasettelu on muuttunut läpi

tutkimusprosessin eri vaiheiden ja täsmentynyt lopulliseen muotoonsa vasta verrattain myöhäisessä tutkimusvaiheessa. Koska aineistolähtöisyys on tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa, myös teoreettinen viitekehys on rakentunut rinnakkain aineiston tuottamisen, analysoinnin ja tulkinnan kanssa.

## **3.2 Aineiston kerääminen**

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa kaikkein yleisin menetelmä. Se voidaan nähdä keskustelutilanteena, jolle on asetettu etukäteen tavoite ja jota voidaan siten pitää tutkijan johdattelemana. Tutkijan tavoitteena on luoda mahdollisimman luonnollinen tilanne, joka samalla motivoi haastateltavia kertomaan valituista teemoista mahdollisimman kattavasti. Haastattelutilanteessa keskustelun molemmat osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa ja siten tutkimuksen kulkuun. Tutkijalla on kuitenkin tehtävä varmistaa, että keskustelu pysyy tutkittavassa aiheessa, ja toisaalta mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä. (Puusa & Juuti 2011, 73; Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–36.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu sopii monenlaisten tutkimuskohteiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Siinä korostuvat yksilöiden kokemukset, uskomukset ja subjektiiviset käsitykset asioista sekä ajatus merkityksien syntyemisestä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelun menetelmällisten ominaisuuksien mukaisesti tutkija kykenee ohjaamaan haastatteluiden kulkua ennalta päätettyjen lähtökohtien eli teemojen avulla niin, ettei tutkimustilanne kuitenkaan ole täysin kontrolloitu. (Puusa & Juuti 2011, 81.)

Teemahaastatteluihin valmistauduttiin laatimalla etukäteen teoreettisen viitekehyksen sekä alustavien tutkimuskysymysten pohjalta teemat, joiden ympärille haastattelutilanne rakennettiin. Tässä tutkimuksessa keskeiset teemat olivat henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen murros, henkilöstöjohtamisen digitalisaatio, digitalisaation mahdollisuudet sekä digitalisaation uhkakuvat. Ennen teemojen määrittelyä oli olennaista esitellä myös henkilöstöjohtamisen ja digitalisaation käsitteet ja sekä määrittellä niiden rajaukset ja tarkastelukulmat tämän tutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi teemahaastattelussa oli tunnistettavissa puolistrukturoidun (ks. esim.



Puusa & Juuti 2011, 81) tutkimuksen elementtejä sikäli, että teemojen määrittelyn lisäksi haastatteluja varten laadittiin etukäteen yksityiskohtaisempia kysymyksiä sisältävä tukirunko.

Kysymysrunko toimi haastatteluissa tärkeänä apuvälineenä, jonka avulla haastattelun sujuva käynnistys ja eteneminen voitiin varmistaa. Kysymysrunko ei kuitenkaan ollut sitova tai haastattelujen etenemistä tarkasti määrittävä, vaan keskustelujen annettiin edetä etukäteen määritettyjen teemojen ympärillä mahdollisimman luonnollisesti ja keskustelunomaisesti. Myöskään kysymysten tarkkaa esittämisjärjestystä ei määritelty etukäteen, vaan yksittäisiä kysymyksiä nostettiin kysymyslistalta keskusteluun silloin, kun niihin ei haastattelun edetessä muutoin saatu riittäviä vastauksia. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko jätti tilaa myös sille mahdollisuudelle, että haastatteluiden yhteydessä nousisi esiin sellaisia tutkimuksen kannalta kiinnostavia seikkoja, joihin ei oltu haastattelukysymyksiä suunniteltaessa osattu varautua. Näin hyväksyttiin jo alusta alkaen tarve mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämiselle tai alustavan kysymysrungon muokkaamiselle haastatteluprosessin edetessä.

Tutkimukseen osallistuville lähetettiin muutamaa päivää ennen sovittua tapaamista nähtäväksi haastattelurungon pääteemat sekä käsitteiden henkilöstöjohtaminen ja digitalisaatio määrittely ja rajaukset tämän tutkimuksen näkökulmasta. Käytännöllä pyrittiin sujuvoittamaan haastattelutilannetta tarjoamalla haastateltaville mahdollisuus pohtia tutkimuksen teemoja jo etukäteen niin halutessaan. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin etukäteen suostumus haastatteluiden tallentamiseen tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi sekä analysoinnin tueksi. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että tutkimukseen osallistujien nimiä ei ole tutkimuksen etenemisen kannalta tarpeen paljastaa. Sen sijaan haastateltavat esiteltiin heidän nimikkeillään. Haastateltavien edustamat organisaatiot esiteltiin suurpiirteisesti kuvailemalla organisaation toimialaa. Haastatteluun osallistuvia informoitiin lisäksi tutkimuksen suunnitellusta etenemisestä sekä tutkimustulosten julkaisemisen alustavasta aikataulusta.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla arveltiin olevan asiantuntijuutta ja näkemystä tutkitavista teemoista. Kaikki haastateltavat työskentelivät henkilöstöjohtamisen parissa eri tehtävissä, kuten asiantuntijatehtävissä, esimiestehtävissä tai henkilöstöjohtajan roolissa. Haastateltavilla oli työkokemusta henkilöstöjohtamisen parista vaihtelevasti, noin viidestä vuodesta yli viiteentoista vuoteen saakka. Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden edustamien

kohdeorganisaatioiden liiketoiminta oli jollain tavalla sidoksissa teknologiaan. Tämän perusteella tehtiin ennakko-oletus, että kohdeorganisaatioissa olisi verrattain korkea teknologian taso. Haastateltavien valinnassa kokemusta henkilöstöjohtamisesta pidettiin kuitenkin tärkeämpänä kriteerinä kuin henkilökohtaista suhdetta tai suhtautumista digitalisaatioon.

Haastattelut suoritettiin pääasiassa alkuvuoden 2019 aikana, lukuun ottamatta viimeistä haastattelua, joka suoritettiin loppuvuonna 2019. Kaikki haastattelut äänitettiin, joka mahdollisti aineiston sanatarkan litteroinnin. Haastattelujen pituus oli keskimäärin 1 h. Litteroitua aineistoa analyysin tueksi muodostui yhteensä 68 sivua. Haastateltavista kerätyt tiedot ovat nimike ja kohdeorganisaation nimi tai vaihtoehtoisesti toimiala. Tutkimustuloksia esittäessä haastateltavien vastaukset käsitellään anonyymisti. Tiedot haastatteluista on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3 Yhteenveto haastatteluista

Haastateltava	Haastattelun kesto	Litteroitujen sivujen lukumäärä
H1 <i>Henkilöstöjohtaja</i> , ohjelmistoalan yritys	1 h 6 min	10
H2 <i>Rekrytointipäällikkö</i> , tekniikan alan suunnittelu- ja konsultointiyritys	48 min	8
H3 <i>Päävalmentaja</i> , liikkeenjohdon konsultointiyritys	1h 48 min	16
H4 <i>HR-digitalisaation ja tekoälyn johtaja</i> , monikansallinen teknologia-alan yritys	56 min	9
H5 <i>HR-teknologian johtaja</i> , monikansallinen teknologia-alan yritys	56 min	10

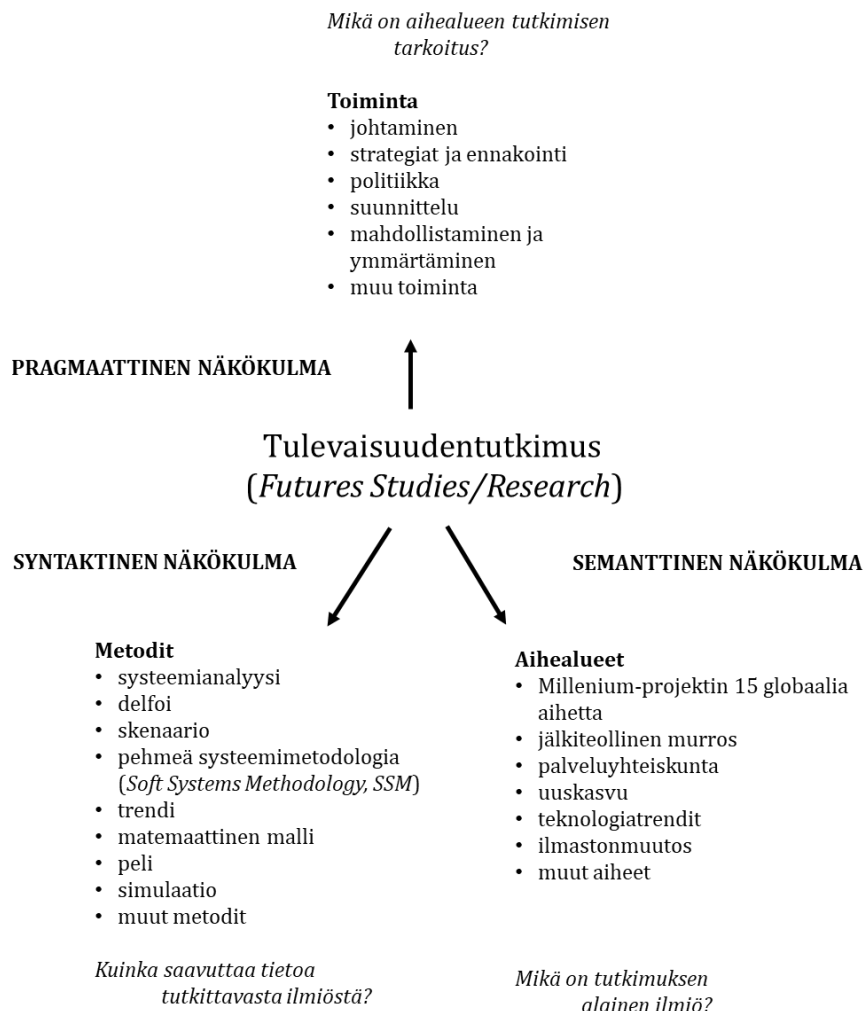
H6 Perustaja ja toimitusjohtaja, liike-elämän erikoistuneiden palveluiden konsultointiyritys	51 min	8
H7 Henkilöstöasiantuntija, tekniikan alan suunnittelu- ja konsultointiyritys	44 min	7

### 3.3 Tulevaisuudentutkimus ja skenaariotyöskentely

Tulevaisuudentutkimus on tiedonalana monitieteinen ja soveltava (Kamppinen ym. 2002, 25). Sille ominaista on nimensä mukaisesti tulevaisuussuuntautunut tiedonintressi, eli pyrkimys tuottaa perusteltuja väitteitä tulevaisuudesta nykyhetkestä saatavilla olevan tiedon avulla. Tulevaisuudentutkimukselle tyypillistä on tutkia ja kartoittaa erilaisia tulevaisuudenkuvia sekä hahmotella kehityspolkuja eli reittejä nykyhetkestä mahdollisiin tulevaisuuksiin (Kamppinen ym. 2002). Tulevaisuudentutkimusta vastaavissa englanninkielisissä termeissä *Futures Research* sekä *Futures Studies* on sisäänrakennettuna oletus ja sitoutuminen useampaan tulevaisuuteen (*futures*) yhden (*future*) sijasta (Malaska 2013, 19). Tulevaisuutta tutkitaan tulevaisuudentutkimuksen tiedonalan menetelmiä hyödyntäen. Kuitenkaan mikään yksittäinen metodi tai tieteenkäsitys ei ole saavuttanut tulevaisuudentutkimuksessa hallitsevaa asemaa, vaan tutkimusala käsittää laajan joukon erilaisia metodologisia lähestymistapoja. (Mannermaa 1992; Kamppinen ym. 2002; Malaska 2013).

Tulevaisuudentutkimuksen voidaan nähdä jakautuvan kolmeen alueeseen: 1) aihekohtainen tutkimus (semanttinen näkökulma) 2) menetelmätutkimus (syntaktinen näkökulma) sekä 3) päätöksentekoa avustava tulevaisuudentutkimus (pragmaattinen näkökulma). Malaska (2013, 19) huomauttaa, että osa-alueet tulisi nähdä ennemmin toisiaan täydentävinä kuin toisensa poissulkevinä. Osa-alueiden painotukset erilaisissa tulevaisuudentutkimuksissa vaihtelevat. *Semanttinen näkökulma* tarkastelee tulevaisuudentutkimusta aiheiden eli tarkasteltavien ilmiöiden kautta (Malaska 2013, 20). Ne voivat olla megatrendejä, kuten esimerkiksi ilmastonmuutos,

globalisaatio tai tähän tutkimukseen valittu digitalisaatio. *Syntaktinen näkökulma* kertoo, mitä tulevaisuudentutkimuksen menetelmää hyödyntäen pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen alaiseen ongelmaan. Erilaisia menetelmiä ovat esimerkiksi delfoi-menetelmä, skenaariomenetelmä, trendianalyysi sekä pehmeä systeemimetodologia. Tässä tutkimuksessa on soveltavasti hyödynnetty skenaariomenetelmää. *Pragmaattinen näkökulma* tuo esiin, mikä on perimmäinen tarkoitus tutkia valittua aihetta tai ilmiötä tulevaisuudentutkimusten menetelmien avulla. Usein se liittyy päätöksentekoon, mutta toisaalta tarkoituksena voi olla myös ymmärryksen lisäämiseen. Tavoitteita voidaan tarkastella eri tasoilla, kuten esimerkiksi yksittäisen organisaation tai yhteiskunnan näkökulmasta. (Malaska 2013, 19–20.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ennen kaikkea muodostaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys tutkittavasta aihepiiristä. Tulevaisuudentutkimuksen tutkimusalueita havainnoidaan kuviossa 6.



Kuvio 6 Tulevaisuudentutkimuksen tutkimusalueet (Malaska 2013, 20)

Tulevaisuustietoa pyritään keräämään usein tarkkailemalla *trendejä*, eli ilmiöiden havaittavissa olevia kehityssuuntia (Rubin 2004). Trendiajattelun perustana on, että mikäli tutkittava ilmiö on kehittynyt menneisyydessä tietynlaista mallia noudattaen, voidaan tämän kehityksen olettaa jatkuvan samanlaisena myös tulevaisuudessa (Mannermaa 2004, 24). Mannermaa (2004, 23–24) korostaa, että trendiajattelu on ihmisille luontainen tapa päätellä tulevaisuuden kehitystä nykyisyydestä saatavilla olevan tiedon avulla. Neljä trendiajatteluun läheisesti liittyvää tulevaisuudenilmiötä kuvaavaa käsitettä ovat heikko signaali, merkityksetön kohina, tavanomainen trendi sekä megatrendi. Ne ovat nykyhetken piirteitä, joita voidaan käyttää apuna tulevaisuuden kehityksen arvioinnissa. Ilmiöt on jaoteltu toteutumistodennäköisyyden ja arvioidun vaikutuksen mukaisesti nelikentän eri osiin (taulukko 4). (Mannermaa 2004, 42–46.)

Taulukko 4 Tulevaisuusilmiöt todennäköisyys–vaikuttavuus-kentässä (Mannermaa 2004, 44)

	Pieni vaikutus	Suuri vaikutus
Pieni toteutumistodennäköisyys	Merkityksetön kohina	Heikko signaali
Suuri toteutumistodennäköisyys	Tavanomainen trendi	Megatrendi

*Heikko signaali* on nykyhetken piirre ja ilmiö, jolla on tavallisesti pieni toteutumistodennäköisyys mutta merkittävät potentiaaliset vaikutukset. Nämä vaikutukset voivat olla joko toivottuja tai ei-toivottuja. Esimerkiksi luonnonkatastrofia tai ydinonnettomuutta voidaan pitää ei-toivotuna heikkona signaalina. Sen sijaan uusi teknologinen läpimurto toimii esimerkkinä seurauksiltaan positiivisesta heikosta signaalista. Yksittäiset heikot signaalit voivat myös hiljalleen vahvistua trendiksi ja jopa megatrendiksi. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteessa, jossa yksittäinen teknologinen innovaatio ei välittömästi johda suureen murrokseen, mutta toimii ikään kuin eräänlaisena alkusysäyksenä sille. Mannermaa (2004, 45) mainitsee esimerkkinä internetin sen kehityksen alkuaikoina 1990-luvun alkupuoliskolla. Nykyään internetiä pidetään yhtenä näkyvimmistä digitalisaation taustatekijöistä (Ruohonen ym. 2017, 16). *Merkityksetön kohina* on Mannermaan (2004, 45) käyttämä vakiintumaton käsite kuvaamaan tulevaisuuden kannalta epäkiinnostavaa heikkoa signaalia, jolla on pieni toteutumistodennäköisyys ja pieni potentiaalinen vaikutus.

*Tavanomainen trendi* on ilmiö, joka on noudattanut kehityksessään tiettyä mallia, kuten lineaarista kasvua tai säännöllistä syklistä vaihtelua. Siten sen oletetaan kehittyvän samaa kaavaa noudattaen myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi talousennusteiden perustana käytetään usein oletusta trendin tavanomaisesta jatkuvuudesta (Mannermaa 2004, 24–25). *Megatrendi* on Mannermaan (2004, 45–46) mukaan toimintaympäristöä ja toimintatapoja merkittävästi muokkaava ilmiö, joka on lisäksi toteutumistodennäköisyydeltään merkittävän suuri tai jopa varma. Megatrendit syntyvät useammista vähäisemmistä trendeistä tai heikoista signaaleista, ja niiden voidaan olettaa tarjoavan tulevaisuudesta tavanomaisia ja vähäisiä trendejä todennäköisempää tietoa (Kamppinen ym. 2002, 33). Globalisaatio ja digitalisaatio ovat esimerkkejä tällaisista megatrendeistä, joilla voidaan nähdä olevan paitsi erittäin suuri toteutumistodennäköisyys, myös merkittäviä vaikutuksia ympäristöön. Esimerkiksi tulevaisuustalo Sitran *Tulevaisuusbarometri 2019* -tutkimuksen tulosten koostejulkaisussa teknologian kehitys ja työelämän muutos mainittiin yhdeksi kolmesta keskeisimmästä globaalista kehityssuunnasta yhdessä ilmastonmuutoksen ja luonnonvarojen ylikulutuksen sekä kansainvälisen politiikan jännitteiden ja demokratian haasteiden kanssa (Dufva, Laine, Lähdemäki-Pekkinen, Parkkonen & Vataja 2019). Sitra on julkaissut vuosittaista *Sitran trendit* -listausta vuodesta 2011 alkaen (Sitra 2017).

*Skenaariotyöskentely* on tulevaisuudentutkimuksen yksi tunnetuimmista tutkimusmenetelmistä (ks. esim. Kamppinen ym. 2002). Skenaarion käsitteelle löytyy kirjallisuudesta useita tarkastelukontekstista riippuvaisia määritelmiä. Esimerkiksi Kamppinen ym. (2002, 31) määrittelevät sen muiden tulevaisuudentutkimuksessa käyttämien termiensä keinoin erityisen merkittäväksi mahdolliseksi maailmaksi, johon halutaan kiinnittää huomiota joko suuren todennäköisyyden, houkuttelevuuden tai uhkaavuuden vuoksi. Mahdollisen maailman käsite pitää sisällään tulevaisuudentutkimuksessa yleisesti vallalla olevan oletuksen vaihtoehtoisten tulevaisuuksien olemassaolosta (Kamppinen ym. 2002). Meristö (1991, 40–45) on omassa tutkimuksessaan määritellyt skenaarion hypoteettiseksi tulevaisuudenkuvaksi, joka luonnostelee organisaation tulevaisuuden toimintaympäristöä riittävän kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti. Sen yhteydessä pohditaan usein kehityspolkua nykyisyydestä tulevaisuuteen tai vaihtoehtoisesti hahmotellaan tulevaisuuden toimintaympäristön piirteitä eräänlaisen tuokiokuvan avulla. Yhteistä on se, että skenaarioiden ei katsota kuvaavan yksittäisten muuttujien kehitystä, vaan kokonaisuutta, jossa pyritään huomioimaan ja arvioimaan tulevaisuuden kehitykseen vaikuttavia tekijöitä laajemmin. (Meristö 1991, 41; Kamppinen ym. 2002, 29–34.)

Skenaarioihin liittyy myös toimintasuunnitelmia eli strategioita, ja skenaariotyöskentelyä voidaan pitää strategisen ajattelun keskeisenä työkaluna (ks. esim. Meristö 1991; Schoemaker 1995; Kamppinen ym. 2002, 32). Myös Mannermaa (2004, 32–33) korostaa, että skenaariotyöskentelyn tavoitteena ei ole ennustaa tulevaisuutta, vaan pikemmin lisätä ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä ja samalla auttaa ennakoimaan ja valmistautumaan siihen, mitä saattaa tapahtua. Tulevaisuudentutkimuksen perusolettamuksen mukaisesti tulevaisuutta ei nähdä ennalta määriteltynä eli deterministisenä, vaan sen kehitykseen uskotaan olevan mahdollista tietyissä määrin vaikuttaa (Vapaavuori 1993, 13). Lainsäädäntö toimii esimerkkinä yhteiskunnallisesta keinosta, jolla voidaan pyrkiä joko edistämään skenaarion toteutumista tai estämään sen toteutuminen (Kamppinen ym. 2002, 26–27).

Skenaariotyöskentelyä hyödyntäessä on olennaista pohtia skenaarioiden mielekästä lukumäärää. Mannermaa (2004, 177) esittää, että vaikka skenaariotyöskentelyn tuloksena tuotetuille skenaarioille on mahdotonta määritellä ehdotonta oikeaa lukumäärää, voidaan peukalosääntönä kuitenkin pitää noin kolmesta viiteen skenaariota. Kahdessa skenaariossa piilee vaara epätoivottavien dikotomioiden syntymiseen, kuten hyvän ja huonon vaihtoehdon jyrkkään vastakkainasetteluun. Yli viisi skenaariota puolestaan tekee jatkokäsittelystä työlästä, ja lisäksi skenaarioiden erojen mielessä pitäminen voi hankaloitua. (Mannermaa 2004, 177.) Tässä tutkimuksessa skenaarioiden lukumäärä on määräytynyt empiirisen tutkimusaineiston perusteella, mutta tavoitteeksi asetettiin kuitenkin vähintään kolme skenaariota edellä mainituista syistä. Oletuksena oli, että tällöin saataisiin todennäköisesti kuvattua ainakin toivottu tulevaisuudenkuva, ei-toivottu tulevaisuudenkuva sekä näiden välimaastoon sijoittuva, todennäköisempänä tai ainakin arvotukseltaan ääripäitä neutraalimpi tulevaisuudenkuva.

Skenaariomenetelmä soveltuu yhteenvetojen tekemiseen tulevaisuuteen suuntaavan tutkimusten tuloksista riippumatta siitä, onko tutkimusaineisto tuotettu määrällisin vai laadullisin menetelmin (Bell 2003). Tässä tutkimuksessa skenaariomenetelmää on hyödynnetty aineiston analyysin sekä tutkimustulosten esittämisen yhteydessä tutkimuksen viimeisessä vaiheessa. Skenaariot on muodostettu asiantuntijoiden näkemysten sekä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty soveltuvien osien Coatesin (2016, 100) organisaatioiden strategiatyökaluksi tarkoitettua suoraviivaista, viiden eri vaiheen kautta etenevää

mallia skenaarioiden luomiselle. Yksinkertaisuutensa vuoksi malli soveltuu myös pro gradu - tutkielman kaltaiseen työhön. Sen vaiheet etenevät seuraavasti:

1. Mielenkiinnon alaisen tutkimusongelman tunnistaminen ja määrittely
2. Tulevaisuuden kehityksen kannalta olennaisten muuttujien määrittely
3. Skenaarioiden teemojen määrittely
4. Skenaarioiden kirjoittaminen
5. Skenaarioiden arviointi.

Tutkimusongelman tunnistaminen ja määrittely toteutettiin tässä tutkimuksessa pitkälti jo tutkimussuunnitelmavaiheessa. Lisäksi tutkimusongelman tarkentuminen eteni jatkuvana prosessina läpi koko tutkimuksen. Aineiston tuottamisen suunnittelussa kiinnitettiin jo haastatteluteemoja ja yksittäisiä tukirungon kysymyksiä pohtiessa huomiota siihen, että ne tukisivat erilaisten tulevaisuudenkuvien muodostamista. Syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aihepiiristä lisäävien ja nykyhetkeä kartoittavien kysymysten lisäksi haastatteluun osallistuville asiantuntijoille esitettiin myös tulevaisuussuuntautuneita kysymyksiä. Skenaarioiden muuttujat määriteltiin empiiristä tutkimusaineistoa aineistoa analysoimalla sisällönanalyysin keinoin. Aineiston analysoinnin jälkeen vuorossa oli varsinaisten skenaarioiden kirjoittaminen asiantuntijahaastatteluiden ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Coatesin (2016, 100) mallissa viimeinen vaihe on skenaarioiden arviointi.

### **3.4 Aineiston analyysi**

Tuotetun aineiston analyysivaihe on tutkimuksen kannalta erityisen keskeinen, sillä tulkinnan ja tehtyjen johtopäätösten seurauksena tutkija saa vastauksia määrittelemäänsä tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2007, 216). Aineiston analyysin tavoitteena on selkeä tulkintakokonaisuus, joka lopulta erottaa tutkimuksen arkijärjestä ja tarjoaa valmiudet mielekkäiden johtopäätösten ja tulkintojen tekemisen tueksi. Lisäksi se on tarkoitus saattaa keskusteluun aiemman aihepiiriä koskevan tutkimuksen kanssa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 229; Puusa & Juuti 2011, 116.)



Ennen varsinaista analyysivaihetta aineisto oli saatettava sellaiseen muotoon, jossa sen mielekäs jatkokäsittely oli mahdollista (Metsämuuronen 2003, 196). Tämä tapahtuu yleisimmin haastatteluaineistojen ja muistiinpanojen puhtaaksi kirjoittamisella eli litteroinnilla, jonka tarkoituksena on helpottaa haastattelutilanteissa syntyneiden puhemassojen hallitsemista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla riippuen siitä, mitkä asiat ovat tutkimusaineiston analyysin keskiössä. Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena ei ollut kieli tai hienosyinen vuorovaikutus, joten litterointitarkkuudeksi valittiin peruslitterointi sanatarkasti puhekieltä noudattaen niin, että täytesanat ja selvästi kontekstiin liittymättömät yksittäiset äännähdykset jätettiin pois. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tunnistettavissa verrattain vähän standardoituja analyysimenetelmiä, eikä oikean menetelmän valintaan ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Puusa & Juuti 2011, 114). Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa tarkastellaan ja käsitellään litteroinnin avulla tekstimuotoon muutettua aineistokokonaisuutta. Puusan ja Juutin (2011, 117) mukaan sisällönanalyysia voidaan pitää monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen soveltuvana väljänä menetelmällisenä viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston laaja-alaisen tarkastelun. Sisällönanalyysissa pyrkimyksenä on erittelyn ja yhdistelyn sekä yhtäläisyyksien ja poikkeuksien tunnistamisen avulla saavuttaa tutkimuksen alaisesta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka voidaan saattaa laajempaan akateemiseen tarkastelukehikkoon (Syrjäläinen 1990, 94; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Puusa & Juuti 2011, 116–123.)

Syrjäläisen (1990) mukaan aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on tutkijan niin kutsuttu herkistyminen aihepiirille eli aihepiirin ja keskeisten käsitteiden haltuunotto teoreettiseen kirjallisuuteen tutustumalla. Puusa ja Juuti (2011, 121) kuitenkin muistuttavat, että aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödynnettäessä haastatteluaineistoon tulee lähtökohtaisesti suhtautua avoimesti niin, että tutkimuksen rajauksia, keskeisiä käsitteitä tai tutkimusongelmia ei ole määriteltävä lopulliseen muotoonsa ennen aineiston tuottamista. Tässä tutkimuksessa herkistymisellä tarkoitetaan ennen aineiston tuottamista kerättyä esitietoa ja oletuksia tutkittavaan ilmiöön kuuluvasta olennaisesta teoriasta. Lähtökohtaisena oletuksena kuitenkin oli, että oletukset tarkentuvat lopulliseen muotoonsa vasta myöhemmissä analyysin vaiheissa.

Varsinaisessa analyysivaiheessa tutkijan tehtävänä on Puusan ja Juutin (2011, 115–116) mukaan aineiston pilkkominen osiin, aineiston luokittelu, yhdistely ja teemoittelu sekä lopuksi yhteenvetojen eli synteesien luominen. Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin tutustumalla aluksi litteroituun haastatteluaineistoon silmäilemällä sitä läpi useaan kertaan ja samanaikaisesti merkitsemällä ylös suurpiirteisiä havaintoja ja avainsanoja aineiston erityispiirteistä. Seuraavassa vaiheessa tehtiin lisäksi tarkempia muistiinpanoja usein toistuvista ja toisiinsa sidoksissa olevista teemoista ja merkattiin ne litterointiaineistoon eri väreillä. Nämä alustavat merkaukset auttoivat löytämään aineistosta tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat kohdat ja lopuksi abstrahoimaan eli käsitteellistämään. Tässä vaiheessa mielenkiinnon kohteena olivat paitsi litterointiaineiston samankaltaisuudet, myös selkeät poikkeavuudet. Seuraavassa analysoinnin vaiheessa nämä keskeisimmät asiat merkittiin, kategorisoitiin ja eroteltiin muusta aineistosta. Käsitteellistämisen vaiheessa aineistosta nousevat keskeisimmät havainnot yhdistetään osaksi teoreettisia käsitteitä ja teemoja. Tutkimustulosten esittelyn yhteydessä havainnoidaan suorien sitaattien avulla niitä tutkimusaineiston löydöksiä, jotka ovat toimineet käsitteellistämisen ja teemoittelun perusteena. Lopputuloksena syntyneestä redusoidusta eli vähennetyistä aineistosta oli mahdollista tehdä aluksi yhteenvetoja, ja lopuksi vähemmällä vaivalla entistä tarkempi analyysi. (Syrjäläinen 1990; Koskinen ym. 2005, 231–232; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–95.) Aineiston analyysia vaihe vaiheelta havainnollistetaan taulukossa 5.

Taulukko 5 Sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Syrjäläinen 1990; Tuomi & Sarajärvi 2009; Puusa & Juuti 2011)

Tutkijan herkistyminen aihepiirille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aihepiiri ja käsitteiden haltuunotto teoreettisen kirjallisuuden avulla</li> </ul>
Aineiston silmäily ja teoretisointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aineistoon tutustuminen ja yleiskuvan hahmottaminen</li> <li>- Alustavat havainnot ja muistiinpanot</li> </ul>
Keskeisimpien teemojen tunnistaminen ja aineiston karkea luokittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aineiston koodaus keskeisten teemojen mukaisesti esimerkiksi eri värejä käyttäen</li> <li>- Tarkemmat muistiinpanot, käsitekartat, listat jne.</li> </ul>
Tutkimustehtävän ja käsitteiden täsmennys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimuksen kehämäinen eteneminen: tutkimusongelman kriittinen arviointi ja täsmäntäminen sekä keskeisten käsitteiden tunnistaminen</li> </ul>

Aineiston uusi luokittelu: ilmiöiden esiintymistiheyksien ja poikkeuksien toteaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kategorioiden muodostaminen ja luokkien yhdistely ala- ja yläkategorioihin</li> <li>- Samankaltaisuuksien ja poikkeavien ilmiöiden etsiminen ja tunnistaminen</li> </ul>
Aineiston yhdistely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yläkategorioiden yhdistely ja aineiston kuvauksien käsitteellistäminen</li> <li>- Yhteenvedot</li> </ul>
Tulkinta ja johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttäminen ja pohdinta</li> <li>- Laadittuihin yhteenvedoihin perustuvat johtopäätökset ja analyysin tuloksen siirtäminen laajempaan tarkastelukehikkoon</li> </ul>

Alasuutari (1994, 39) muistuttaa, että laadullisen analyysin jakaminen selvästi eri vaiheissa tehtävään analyysiin ja tulkintaan on lähinnä teoreettinen tapa kuvata analyysin etenemistä. Käytännössä analyysin eri vaiheet nivoutuivat toisiinsa, ja aineiston tulkinnan prosessi alkoi samanaikaisesti jo aineiston tuottamisen aikana (Alasuutari 1994, 39). Lisäksi tässä tutkimuksessa aineiston tuottamisen ja analysoinnin päällekkäisyys on näkynyt siinä, että tuotetusta aineistosta tehtiin muistiinpanoja ja käsitekarttoja välittömästi haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen, vaikka kaikkia haastatteluja ei oltu vielä pidetty.

Analyysin loppuvaiheessa tehtävät yhteenvedot auttoivat luomaan haastatteluaineistosta mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan. Sen pohjalta oli mahdollista osana tutkimustuloksia tehdä lopulliset johtopäätökset ja hahmotella vaihtoehtoisia skenaarioita henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta digitalisaation kontekstissa. Tulevaisuudennäkymät on esitetty tuokiokuvina. Lopullinen skenaarioiden lukumäärä muodostui laadullisen tutkimuksen peruseräiteiden mukaisesti suhteessa tutkijaan, tutkimuskohteeseen sekä tuotettuun tutkimusaineistoon. Dikotomian eli jyrkän kahtiajaon välttämiseksi tavoitteeksi asetettiin kuitenkin jo ennen skenaariomenetelmän varsinaista hyödyntämistä luoda vähintään kolme vaihtoehtoista skenaariota. Lopuksi yhteenvedojen sekä erilaisten skenaarioiden avulla oli mahdollista saattaa analyysin tulos osaksi laajempaa akateemista tarkastelukehikkoa ja pohtia aiheen jatkotutkimusehdotuksia.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen arviointi kuuluu keskeisenä osana hyvään tutkimuskäytäntöön. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) esittävät, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä tieteelliselle tutkimukselle asetettuna vaatimuksena. Puusa ja Juuti (2011, 153) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei ole mahdollista ilmaista objektiivisten tai määrällisten mittareiden avulla. Sen sijaan tärkeänä arviointikriteerinä voidaan pitää tutkijan kykyä rakentaa toimiva tutkimusasetelma, jossa tutkimuksen kohdejoukko vastaa tutkimuksen kysymyksenasettelua. Laadullinen tutkimus nähdään kokonaisuutena, jossa niin tutkittavan ilmiön valinta kuin tutkimusongelma ja -kysymyksetkin ovat tutkijan omiin intresseihin ja henkilökohtaisiin näkemyksiin perustuvia. (Puusa & Juuti 2011, 153–154.)

Perinteisesti luotettavuuden arvioinnin yhteydessä nousevat esiin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet (ks. esim. Metsämuuronen 2003, 35–45; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Puusa & Juuti 2011, 154). *Reliabiliteetin* käsitteellä viitataan tutkimuksen toistettavuuteen, eli siihen, että tutkimusmenetelmän antamat tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. *Validiteetissa* on puolestaan kyse tutkimuksen pätevyydestä eli siitä, mittaako tutkimus niitä asioita, joita on määritellyn tutkimusongelman sekä tutkimuskysymyksien perusteella tarkoitus mitata (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Puusa ja Juuti (2011, 154) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden erityispiirteistä johtuen reliabiliteetti ja validiteetti käsitteinä eivät sellaisenaan sovellu luotettavuuden arvioinnin perusteiksi. Esimerkiksi reliabiliteetin käsite ei ole yksiselitteinen, sillä tutkimusmenetelmän luonteen mukaisesti kahta täysin samanlaista tutkimustilannetta ei ole mahdollista luoda. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavien vastaukset ovat muodostuneet haastattelijan osittaisen vaikutuksen alaisena ja kokonaistilanteen mukaan niin, ettei haastateltavalla ole ollut mielessä yhtä totuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 157; Puusa & Juuti 2011, 153–158). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ehdottavat, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ymmärrettäisiin ennemmin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Siten huomiota tulisi kiinnittää siihen, vastaavatko tutkijan ja tutkittavien käsitteelliset mallit toisiaan, ja miten nämä tulkinnat tuodaan ymmärrettäväksi tutkimuksen kohdeyleisölle (Eskola & Suoranta 2000, 219–222; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Läpinäkyvyys tutkimuksen eri vaiheiden kuvaamisessa ja tehtyjen

havaintojen perustelussa on tässäkin avainasemassa. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin haasteet voivat liittyä siihen, että tutkija on tehnyt virheellisiä johtopäätöksiä, ei ole tulkinut asioiden välisiä suhteita tai periaatteita oikein tai ei haastattelun aikana osaa kokemattomuutensa vuoksi kysyä tutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä (Kirk & Miller 1986, 29–30).

Laadullisen tutkimuksen keskeisimpänä rajoitteena voidaan pitää sen heikkoa yleistettävyyttä, joka johtuu laadulliselle tutkimukselle tyypillisestä otannan pienestä koosta (Myers 2009, 9). Myös tässä tutkimuksessa otanta on pro gradu -tutkimuksen suppean laajuuden vuoksi jouduttu rajaamaan pieneen tutkimusjoukkoon. Siten yleistettävyyden puute on tässä tutkimuksessa läsnä, eikä tutkimuslöydösten voida odottaa olevan tieteellisesti merkitykseltään suuria. Laajan yleistettävyyden sijaan tämän tutkimuksen tavoitteeksi on nähty ennemmin tutkimuksen alaisen ilmiön kuvaaminen yleisellä tasolla sekä ymmärryksen lisääminen siitä.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan luotettavuuden lisäämiseksi kiinnittää huomiota tutkimusprosessin eri vaiheiden mahdollisimman tarkkaan ja läpinäkyvään kuvaamiseen. Lisäksi luotettavuutta on lisätty haastatteluiden tallentamisella ja sanatarkalla litteroinnilla. Tutkimuksen tuloksia esittäessä läpinäkyvyyttä on pyritty parantamaan lisäämällä haastateltavien vastauksista suoria sitaatteja. Näiden keinojen avulla on tässäkin tutkimuksessa pyritty varmistamaan, että tutkimuksen subjektiivisesta perusolemuksesta huolimatta tutkimusta lukiessa voidaan osoittaa, miten tehtyihin tulkintoihin, johtopäätöksiin ja tutkimustuloksiin on päädytty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Puusa & Juuti 2011, 153–157.)

Nämä luotettavuuteen liittyvät haasteet ja riskit ovat läsnä myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa on jo tutkimusprosessin alusta alkaen pidetty mahdollisena ja todennäköisenä, että tarkasteltavat näkökulmat tarkentuvat lopulliseen muotoonsa vasta sen jälkeen, kun empiirisen aineiston kerääminen on jo aloitettu. Lisäksi tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta on pyritty lisäämään valitsemalla asiantunteva ja tutkimusongelman näkökulmasta edustava joukko haastateltavia. Validiteetin arviointia on toteutettu jatkuvana prosessina tutkimuksen eri vaiheissa esimerkiksi arvioimalla haastattelun teemoja, haastattelurungon kysymyksiä ja toisaalta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mielekkyyttä käsi kädessä aineiston tuottamisen kanssa. Lisäksi tutkimusta toteutettaessa ja sen luotettavuutta arvioidessa on otettu huomioon, että laadullisella tutkimuksella ei koskaan ole mahdollista tuottaa täydellistä ymmärrystä tai

niin sanottua yhtä totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen lähtökohtana on pidetty subjektiivisuuden tunnistamista ja todellisuuden kyseenalaistamista ja hyväksytty se tosiasia, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksessaan keskeisessä roolissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Puusa & Juuti 2011, 73.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäksi voidaan arvioida sen eettisyyttä. Eettisesti hyvän tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuseettisten periaatteiden tunteminen ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen sekä ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym. 2007, 23–25; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Eettiset näkökulmat tulee ottaa huomioon jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimusmenetelmien tulee olla paitsi eettisesti kestäviä, myös sellaisia, että niiden avulla on mahdollista saada kerättyä tutkimusongelman ratkaisun kannalta tarvittava tieto. Tutkielmaa kirjoittaessa muiden tutkijoiden kunnioittaminen on keskeisessä asemassa. Lisäksi tutkimustyötä tehdessä sekä tuloksia analysoitaessa ja raportoitessa tulee noudattaa huolellisuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi on tässä työssä pyritty varmistamaan, että tutkimusprosessi eri vaiheineen on tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta läpinäkyvä, eli heitä on informoitu riittävästi tutkimukseen liittyvistä olennaisista asioista. Tällaisia ovat esimerkiksi tutkielman julkaisu, haastateltavan mahdollisuus esiintyä tutkimuksessa anonymisti sekä mahdollisuus kieltäytyä haastattelun tallentamisesta. Kaikki haastateltavat kuitenkin antoivat suostumuksensa haastattelun tallentamiselle. Puusa ja Juuti (2011, 73) esittävät puhemuotoisen aineiston tallennuksen olevan keskeisessä osassa mahdollistamassa aineistosta tehtäviä uskottavia johtopäätöksiä ja siten osaltaan lisäämässä tutkimuksen eettisyyttä. Lisäksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus tuotiin haastateltaville ilmi. Tutkimukseen osallistuville annettiin mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta haastattelukysymyksiin tai keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen prosessin missä vaiheessa tahansa.

## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULEVAISUUS DIGITALISAATION KONTEKSTISSA

Tässä luvussa esitellään keskeiset tutkimustulokset teemoittain. Aluksi tarkastellaan henkilöstöjohtamisen murrosta yleisellä tasolla ja esitellään haastatteluissa esille nousseita työn ja henkilöstöjohtamisen trendejä. Digitalisaatiota tarkastellaan käynnissä olevan murroksen keskeisenä muutosvoimana. Lisäksi henkilöstöjohtamisen digitalisaation osa-alueita esitellään niiltä osin kuin ne nousivat asiantuntijahaastatteluissa käsiteltäväksi. Tämän jälkeen pohditaan henkilöstöjohtamisen muuttuvia osaamistarpeita ja rooleja. Lopuksi esitellään vaihtoehtoisia skenaarioita henkilöstöjohtamisen tulevaisuudelle.

### 4.1 Henkilöstöjohtaminen murroksessa

Haastateltavien asiantuntijoiden vastauksissa henkilöstöjohtamisen murros yhdistyi osaksi laajempaa työn murroksen kontekstia. Työn yleisiä trendejä kuvaillessa korostuivat erilaiset teemat, kuten palveleva johtaminen, itseohjautuvuus, työntekijäkokemuksen korostuminen, verkostomaiset ja joustavat työympäristöt, manuaalisen työn väheneminen sekä tiedolla johtaminen. Asiantuntijat sanoittivat työn murrosta ja painottivat havaitsemiaan trendejä hieman eritavoin, mikä havainnollistaa muutoksen monimuotoisuutta. Yhteistä vastauksissa oli muutoksen olemassaolon ja jatkuvuuden tunnistaminen. Seuraavissa lainauksissa asiantuntijat sanoittavat havaintojaan työelämän ja henkilöstöjohtamisen muutoksesta. Esimerkiksi H3 kuvaili havainneensa voimakasta henkilöstöjohtamisen kahtiajakautumista niihin, jotka proaktiivisesti edistävät muutosta organisaatiossa, sekä niihin, jotka reaktiivisesti yrittävät sopeutua siihen.

*”Jos yksi asia pitäisi sanoa, niin kyllähän se on toi työn tekemisen muuttuminen kaiken kaikkiaan. Se näkyy kaikilla tasoilla mediasta ihan käytännön ihmisen arkipäivään. Työ muuttuu, ansaintalogiikat muuttuu, ja ne ohjaa sitten kuitenkin loppuviimein sitä, mitä HR tai johtaminen tekee. Sieltä syntyy sitä kilpailuetua, että ne, jotka ehkä HR:na toimii enemmän niiden muutosten ajurina ja eteenpäin viejinä niissä organisaatioissa. Ja se jakautuminen kahtia on aika voimakas siihen porukkaan, ja sitten siihen porukkaan,*

*joita koittavat reagoida ja pysyä perässä siinä, mitä liiketoiminta keksii.”*  
(H3)

H4 kuvaili kokevansa muutoksen etenevän nyt nopeammin kuin koskaan aiemmin. Esimerkkinä hän käytti analytiikan kehitystä. Hän kuvaili nopeasti etenevän muutoksen johtaneen siihen, että tulevaisuuden kehitystä ja sen mahdollistamia asioita on aiempaa haastavampaa ennakoida etukäteen.

*”Jos mietin omaa uraani, niin nyt tulee enemmän sellaisia kohtia, että mun oli vaikea nähdä, että tämä meni näin, tai että tällaiset asiat oli mahdollisia. Edes se, että menen vuoden taaksepäin, niin en olisi analytiikasta voinut nähdä, että tällainen on mahdollista, koska sitä ei ollut kukaan tehnyt, eikä siitä ollut missään mallia. Nyt tulee paljon sitä murrosta, ja mä en oo nähnyt samanlaista murrosta aikaisemmin.”* (H4)

Asiantuntijoiden vastauksissa korostui henkilöstöjohtamisen kontekstisidonnaisuus ja havaittavissa olevien trendien pirstaleisuus. Haastateltavat kuvailivat erilaisia työelämän ja henkilöstöjohtamisen trendejä ja esittivät yksittäisten trendien runsaslukuisuuden ja vakiintumattomuuden olevan nykyhetkelle kuvaavaa. Vastauksissa korostui kokemus siitä, että meneillään oleva muutos ei etene suoraviivaisesti, vaan näyttäytyy kontekstisidonnaisena ja riippuvaisena esimerkiksi organisaation toimialasta, koosta, rakenteesta tai taloudellisesta tilanteesta. H6 korosti arvonluonnin näkökulmaa toiminnan lähtökohtana pohtiessaan sitä, millaisia trendejä henkilöstöjohtamisen pitäisi organisaatiossa omaksua tai edistää.

*”Hirveän kontekstiriippuvaista, todella toimialariippuvaista, mitä siellä tällä hetkellä tapahtuu. - - Nämä trendit, mitä markkinoilla näkyy, niin siellä on vaikka mitä: coachingia, itseohjautuvuutta, kulttuuria, employer brandingia. Ja nämä teemat lentelevät ympäriinsä. Mutta jos oikeasti aletaan katsomaan, että mikä mahdollistaa sen hyvän työn tekemisen siellä yrityksessä, niin se on se, mitä pitäisi tehdä. Ei välttämättä tarvitse hypätä näiden trendien aallonharjalle, vaan ymmärtää, mikä täällä tuottaa arvoa sekä*



*liiketoiminnalle, sille henkilöstölle ja asiakkaalle. Ja nämä kolme pitäisi yhdistyä siinä, mitä me tehdään.” (H6)*

Henkilöstöjohtamisen murroksen esiintymisen pirstaleisuus sekä erilaisten ilmiöiden päällekkäisyys oli muutaman asiantuntijan mukaan lisännyt kriittistä suhtautumista vallitseviin trendeihin sekä niillä liiketoimintaa tekeviin, erilaisiin ulkoisiin palveluntarjoajiin. Sekä H1, H2, H6 ja H7 kertoivat kiinnittäneensä huomiota erilaisten ulkoisten palveluntarjoajien lisääntyneeseen määrään. H2 kuvaili kokeneensa aika ajoin jopa huijatuksi tulemisen tuntemuksia johtamisen eri ilmiöillä liiketoimintaa tekevien palveluntarjoajien toimesta.

*”Ja se määrä pikkufirmoja, jotka tekee jotain killeitä henkilöstöpuolelle, on ihan jätävän korkea. Niitä on sadoittain.” (H6)*

*”Välillä on sellainen olo, että yritetään huijata joka suunnasta. Varsinkin, kun itsellä ei ole tekniikan alan koulutusta. Itse asiassa olen pohtinutkin, että pitäisi vapaa-ajalla vähän enemmän kouluttaa itseään, että ymmärtää jatkossakin kaikki, että mitä ja missä tapahtuu.” (H2)*

Toisaalta H6 muistutti, että erilaisten johtamisen trendien ilmentyminen ei sinällään ole ilmiönä uusi. Havainnon mukaan johtamisen trendien ilmentymistä voi verrata muodin sykleihin. Niissä jo kertaalleen hiipuneet ilmiöt nousevat tietyn ajanjakson kuluttua uudelleen suosioon hieman päivitettyinä versioina edellisistä.

*”Henkilöstöjohtajat on tosi kriittisiä siinä, mihin lähdetään. Ei ne hyppää joka trendin päälle. - - Olen itse tullut siihen ikään, että olen nähnyt tavallaan yhden rundin, eli samat asiat tulee takaisin ja nousee samalla tavalla, kuin viisitoista vuotta sitten. Ja ymmärrän, että jos mä tästä vielä vanhenen kymmenen vuotta, niin mäkin olen kriittinen, koska siellä on ollut näitä juttuja jo.” (H6)*

Kaikkiaan asiantuntijahaastatteluiden aikana esiin nousseet henkilöstöjohtamisen murrosta havainnollistavat teemat olivat samankaltaisia kuin tutkimuksen teoriaosiossa käsitellyt (ks. esim.

Boudreau 2006; Ulrich & Dulebohn 2015; Van den Heuvel & Bondarouk 2017). Asiantuntijat näkivät henkilöstöjohtamisen murroksen toimintaympäristössä havaittavissa olevana, mutta pirstaleisena kokonaisuutena, jossa on tunnistettavissa useita samanaikaisia muutosvoimia ja johon yhdistyy työelämän yleiset trendit. Murroksen etenemistä ja näyttäytymistä eri organisaatioissa määritti asiantuntijoiden mukaan vahvasti kontekstisidonnaisuus. Asiantuntijat peräänkuuluttivat henkilöstöjohtamiselta ennen kaikkea kykyä tunnistaa organisaation ja sen eri sidosryhmien tarpeet sekä arvioida omaksuttavia ja edistettäviä johtamisen ilmiöitä kriittisesti arvonluonnin näkökulmasta.

#### 4.1.1 Virtuaaliset työympäristöt ja etäjohtaminen

Asiantuntijat kuvailivat ajan ja paikan riippumattomuuden sekä erilaisissa verkostoissa ja virtuaalisissa työympäristöissä työskentelyn olevan nykyhetkelle tyypillistä. H2 pohti lähiesimies-käsitteen merkityksen muutosta nykyhetkessä, jossa henkilön ja esimiehen välillä ei välttämättä ole kasvotusten tapahtuvaa kontaktia lainkaan. H5 puolestaan kuvaili tarvetta arvioida ja päivittää perinteisiä, hierarkkiseen linjaorganisaatioon luotuja henkilöstöjohtamisen prosesseja tukemaan joustavampia organisaatorakenteita ja johtamismalleja, kuten etäjohtamista. Seuraavissa lainauksissa haastateltavat kuvailevat verkostomaisia ja virtuaalisia työympäristöjä nykyhetken työelämälle ominaisena piirteenä.

*”Toinen, mikä on tämän digitalisaation myötä muuttunut, niin tällainen lähiesimies-käsite on tietyllä tavalla menettänyt merkitystä, koska lähiesimiestä, fyysistä lähiesimiestä, ei välttämättä ole. - - Eli johtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa mietitään sitä, miten sinä johdat henkilöä, johon et välttämättä ole fyysisesti kontaktissa ollenkaan?” (H2)*

*”Ehkä sellainen tämän hetken trendi on tällaiset networks way of working, ja tällainen lisääntyvä joustavuus. - - Se on mun mielestä suuntana ihan hyvä, mutta sitten tottakai pitää miettiä, että mihin kaikkeen se vaikuttaa? Esimerkiksi tällaiset core HR -prosessit on tosi perinteisesti rakennettu aika staattisen linjaorganisaation päälle, ja tällaiset joustavat verkostot, mitkä*

*elää itseksensä siellä organisaatiossa, niin kyllä ne asettaa aika isot vaatimukset sille HR-teknologialle ja HR-järjestelmille, että miten sä tuet sitä tekemistä.” (H5)*

Lähes kaikki haastateltavista asiantuntijoista mainitsivat etäjohtamisen keskeiseksi nykyajan asiantuntijatyötä koskettavaksi ilmiöksi. H1 havainnollisti esimerkiksi, miten tyypillisesti virtuaalisissa työympäristöissä ja asiantuntijatyössä näyttäytyvä etäjohtaminen perustuu luottamukseen ja siihen, että suorituksen johtamisessa keskitytään työn lopputulokseen ennemmin kuin varsinaisten työtehtävien monitorointiin. Hän toivoi vastaavan trendin jalkautuvan asiantuntijatyöstä myös suorittavaan työhön.

*”Mä odotan innolla sellaista kunnon siivousfirmaa, missä sanotaan, että ei meitä kiinnosta että milloin sä sen siivoot, ja milloin sä tuut töihin, meitä kiinnostaa, että se paikka on puhdas. - - Oisko se sellainen trendi, et mihin tää vielä johtaa? Se vois olla aika hauskaa.” (H1)*

Samalla H5 muistutti tarpeesta huomioida työlaainsäädännön asettamat vaatimukset myös itseohjautuvuuteen ja ketteryteen pyrkivissä, etäjohtamiseen perustuvissa työympäristöissä. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamisen tulisi toisaalta tukea organisaatiota pyrkimyksissä mahdollisimman joustavaan työntekoon, mutta toisaalta mahdollistaa esimerkiksi esimiehelle läpinäkyvyys ja seurannan mahdollisuus sellaisiin asioihin, joista hän on juridisesti vastuussa. H5 kuvaili ilmiötä tasapainoiluna ketteryyden ja formaaliuden välillä.

#### **4.1.2 Itseohjautuvuus ja palveleva johtaminen**

Työelämän joustavuus ja riippumattomuus ajasta ja paikasta haastavat henkilöstöjohtamisen lisäksi myös perinteisen johtamisen ja esimiestyön. Itseohjautuvuus sekä yksilöllisyyden tunnistaminen ja palvelevan johtamisen ideologian edistäminen ja toteuttaminen mainittiin ajankohtaisiksi johtamisen trendeiksi, jotka toisaalta näkyvät myös henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä. Alla olevat viittaukset kuvastavat haastateltavien ajatuksia yksilöllisyyden korostamisesta johtamisessa sekä palvelevan johtamisen ideologiasta.

*”Se, mitä näkee puhuttavan, mikä on mun mielestä hienoa, on se, että puhutaan palvelusta. Esimiestyö on se palvelu. Se ei ole se pikkutakkikaveri, joka on ilkeä ja vähän kyttää, vaan se on se palvelu. Ja että on huomattu, että ihmiset on erilaisia. Yksi ihminen haluaa kuulla raportteja, että miten hyvin firmalla menee, toinen ei halua kuulla pätkääkään. Toiset ihmiset on hyvin itseohjautuvia, niitä ei tarvitse neuvoa, mutta toiset haluaa aina tukea. Ja tietyllä tavalla se, että me tarjotaan palvelua, niinku palvelua yleensäkin. Kun sä meet kampaamoon, niin toiset haluaa kiharan, toiset haluaa mitä haluaa, ja meidän pitää tarjota sitä.” (H1)*

*”Nykyään johdetaan yksilöä yhä enemmän ja enemmän, ja sehän johtuu ihan siitä, että oma sukupolvi mitä edustan – ja tulevat sukupolvet – niitä on yhä vaikeampaa sitouttaa. Sen takia se menee yhä enemmän ja enemmän tällaiseen yksilöjohtamiseen. Valmentavaan johtamiseen.” (H2)*

Muutama haastateltavista asiantuntijoista uskoivat itsepalvelutyökalujen yleistyvän tulevaisuudessa. Osittain niiden yleistymisen taustalla nähtiin vaikuttavan tarve tarjota yksilöityjä palveluita henkilöstölle oikea-aikaisesti ja tarveperusteisesti silloinkin, kun esimiestä ei ole tai hän ei ole tavoitettavissa. H4 kuvaili, miten digitalisaation myötä aiemmin henkilöstöjohtamisen vastuulle kuuluneita osaamisen kehittämisen tehtäviä voitiin vierittää edelleen paitsi esimiehille, myös erilaisille ulkoisille palveluille tai henkilöille itselleen. Samankaltaisia havaintoja ovat esittäneet esimerkiksi Van den Heuvel ja Bondarouk (2017, 138) sekä Stone ym. (2015, 225).

*”Osa siitä esimiestyöstä on siirtynyt HR:lta esimiehelle, mutta esimiehet tulee enemmän ulkoistamaan taas muualle sitä esimiestyötä. - - Uskon, että se menee siihen, että työntekijänä tarvitsen tukea oman uran kehittämiseen, mutta se olisi itsepalveluna. - - Esimies saattaa tarjota, että tässä olisi tällaisia palveluita, ja niiden joukosta valitsen sen palvelun itse sen perusteella, että mikä auttaisi mua eniten. Esimiehen kanssa käydään tavallaan sitä keskustelua, mutta esimies myös siirtää osan siitä työstään näille palveluille.” (H4)*

H3:n edustamassa organisaatiossa oli käytössä konkreettinen itsensä johtamisen verkkopalvelu, Vincitin kehittämä LaaS-konsepti (*Leadership as a Service*). Vincit (2018) kuvailee verkkosivuillaan, että LaaS-verkkopalvelu rakentuu palvelevan johtamisen ideologian ympärille, ja sen keskiössä ovat työntekijäkokemus, tarvepohjaisuus ja itseohjautuvuus. Verkkopalvelun avulla henkilö määrittää itse, millaista johtamispalvelua ja tukea milloinkin tarvitsee, ja tilaa palvelun tarvepohjaisesti suoraan verkosta ilman välikäsiä.

*”Lähtökohtana on se, että ihminen itse päättää, että mikä hänelle on tärkeätä, ja mitä hän tarvitsee onnistuakseen.” (H3)*

H7 pohti, voisiko tulevaisuudessa olla mahdollista turvautua tekoälyavusteiseen valmentajaan. Hän punnitsi sen hyödyllisyyttä erityisesti tilanteessa, jossa henkilö ja esimies eivät tule keskenään toimeen parhaalla mahdollisella tavalla.

*”On kuitenkin sellaisia henkilökemiatapauksia, et ei esimiehen kanssa mene yksin. Niin voisiko sitten jotain asioita ratkaista, ja johonkin ongelmiin kysyä apua sitten joltain robotilta? - - Että se vois olla vähän niin kuin valmentaja.” (H7)*

H4 nosti esiin henkilötietojen erityispiirteet ja niiden käsittelyyn liittyvän lainsäädännön sekä läpinäkyvyyden vaatimuksen. Hän pohti, että koska henkilön uran ja kehittymisen kannalta olennainen tieto on usein henkilön itsensä hallussa, voitaisiin myös osaamisen kehittämistä tukevat palvelut kohdistaa suoraan henkilölle ilman esimiehen tai organisaation välikättä. Tämä ajatus oli samansuuntainen kuin Van den Heuvelin ja Bondaroukin (2017) tutkimuksessa, jossa korostettiin lainsäädännöllisten ja yksityisyydensuojaan liittyvien asioiden olevan tulevaisuudessa entistä keskeisemmässä osassa digitalisaation kehityksen edetessä (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 137).

*”Jos olet työntekijänä jossain yrityksessä, ja mietit, että okei, missä sulla on parhaiten tieto siitä, että mitä osaat nyt, mitä olet osannut, ja mitä oikeastaan teet? Niin kyllä se monesti on jossain ulkoisessa järjestelmässä, vaikka LinkedInissa. - - Se tieto löytyy sieltä, eikä löydy yritykseltä, koska se*

*hyödyttää sua itseäsi. Ja nyt jos olisi joku palvelu, jonka kanssa voisi käydä sitä keskustelua, niin se voi ehkä muuttaa sitä, kuinka ajattelet sitä uraa, auttaisi ottamaan sitä omistajuutta ja miettiä vähän eteenpäin niitä steppejä.” (H4)*

Useampi haastateltavista korostivat puheenvuoroissaan työntekijäkokemuksen huomioimista henkilöstöjohtamisen toiminnan suunnittelun lähtökohtana. Seuraavassa lainauksessa H4 kertoo mahdollisimman hyvän työntekijäkokemuksen olevan hänen edustamassaan organisaatiossa ylätasolla määritelty henkilöstöjohtamisen tavoite. Esimerkissään hän kuvailee sen tarkoittavan palveluiden kohdistamista ajasta ja paikasta riippumatta työntekijöiden yksilöllisten, muuttuvien tarpeiden mukaan. Myös H5 ja H6 mainitsivat käyttäjäystävällisyyden ja käyttäjäkokemuksen keskeisenä osa-alueena, johon tulisi prosessien suunnittelussa erikseen kiinnittää huomiota.

*”Alettiin HR:ssa yleisellä, korkeammalla tasolla miettimään, että miten me parannetaan sitä työntekijäkokemusta? Annettaisiin työntekijöille – ja linjaesimiehille siinä samassa – HR-palvelua silloin, kun ne tarvitsee sitä, ja se olisi enemmän tailoroitua se palvelu sille henkilölle. Ja se, että työntekijä saisi sen palvelun milloin vain ja missä vain -tyyppisesti.” (H4)*

Asiantuntijoiden vastauksissa korostui ajatus, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen ja organisaation toimintatavat heijastavat paitsi ympäristössä vallitsevia olosuhteita, myös vallalla olevaa ihmiskäsitystä. Sen valossa verkostomaisissa työympäristöissä työskentelevät työntekijät näyttäytyvät itseohjautuvina ja aktiivisina, mutta ennen kaikkea yksilöinä, joiden motivaatiotekijät ja tarpeet vaihtelevat.

#### **4.1.3 Digitalisaatio muutosvoimana**

Henkilöstöjohtaminen digitalisaatio on ollut tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena tutkimusprosessin alusta alkaen, ja myös asiantuntijahaastatteluiden kysymykset rakentuivat pitkälti kartoittamaan henkilöstöjohtamisen nykyhetkeä ja tulevaisuudenkuvia nimenomaan digitalisaation kontekstissa. Siten oli jo lähtökohtaisesti selvää, että henkilöstöjohtamisen

muutosvoimista digitalisaatio tulisi korostumaan ylitse muiden. Haastateltaville annettiin kuitenkin tilaa kuvailla henkilöstöjohtamisen digitalisaatiota omien kokemustensa sekä edustamiensa organisaatioiden näkökulmasta ilman, että keskustelua olisi rajattu mihinkään tiettyyn henkilöstöjohtamisen tai digitalisaation osa-alueeseen.

Vaikka asiantuntijoiden tavoissa kuvailla henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja digitalisaatiota oli myös eriävyyksiä, yhteistä vastauksissa oli tunnistaa digitalisaatio ilmiönä, joka näkyy jollain tasolla kaikkien organisaatioiden arjessa ja heijastuu aiempaa enemmän joko välillisesti tai suoraan myös henkilöstöjohtamiseen. Asiantuntijat korostivat vastauksissaan erityisesti oman aktiivisuuden ja valvutuneisuuden merkitystä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ja digitalisaation kehityksen etenemisen tarkkailussa.

*”Ja jos et mene mukaan, niin perusosaamisellakin voit ajautua pois. Jos ajatellaan esimerkiksi, että olisin johtamisessa, mutta en keskittyisi tähän digitalisaatioon ollenkaan, niin se mun kompetenssi voi olla jo vanhaa, tai vanhassa kontekstissa niin, että kukaan ei tee sitä johtamista enää niin, vaikka se olisikin se mun core-juttu.” (H4)*

Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeissa ulkoisen konsultin roolissa työskentelevä H6 oli havainnut digitalisaation kehityksen näyttäytyvän organisaatioissa sekä henkilöstöjohtamisen sisäisissä prosesseissa hyvin eritasoisena.

*”Siellä aloitellaan joissakin organisaatioissa todella alusta. Toiset taas on tosi pitkällä, ja ne ovat muotoilleet prosessit siten, että ne on asiakaslähtöisiä, ottaneet siihen modernin työkalun – mobiilityökalun – ja esimiehet pysyvät hoitamaan asioita mobiilisti lennosta, ja on jopa poistaneet sieltä kaiken maailman ylimääräisiä hyväksyntiä. Eli ollaan tällä hetkellä hyvin eri maturiteetilla.” (H6)*

H3, H6 ja H7 toivat esiin, että organisaation sisäiset prosessit digitalisoidaan vasta verrattain myöhäisessä vaiheessa sen jälkeen, kun asiakasrajapinta on modernisoitu ensin. Tämä oli mahdollista perustella pitkälti organisaatioiden jatkuvassa tarpeessa kohdistaa ja priorisoida

resurssejaan. Asiantuntijat kuitenkin uskoivat, että toistaiseksi organisaation sisäisissä prosesseissa verrattain hitaasti edennyt digitaalinen kehitys hiljalleen kiihtyisi markkinoiden digitalisaation maturiteetin kasvaessa. Siten jo aiemmin esiin nostettu kontekstisidonnaisuus näkyi myös digitalisaation omaksumisessa.

*”Valitettavasti yrityksissä on usein aika paljon priorisoitavaa digitalisatioranketta, ja yleensä se liittyy asiakasrajapintaan. Tai ei valitettavasti, sehän on ihan fiksua! - - Ja jos sinne investoidaan, niin missä vaiheessa investoidaan vaikka HR:aan? Se on aika myöhäisessä vaiheessa usein sitä kehityskaarta. - - Tällä hetkellä aika monet HR:t on kuitenkin päässeet siihen, että nyt kun viimeiset kymmenen vuotta on digitalisoitu asiakasrajapintaa ja somekanavia ja palvelukanavia, ja on chattia ja on applikaatiota, on robotia ja muuta. Että nyt aletaan olla siinä vaiheessa, että HR alkaa saada niitä budjetteja. - - Kyllä mun mielestä sille on sekä tilausta, että alkaa olla monissa organisaatioissa myös aika investoida siihen.” (H6)*

Haastateltavat kuvailivat, että siinä missä loppukäyttäjille suunnattuja palveluita on muotoiltu entistä käyttäjäystävällisimmiksi digitalisaation mahdollistamana jo vuosia, ovat samanaikaisesti myös käyttäjien odotukset erilaisten palveluiden ja työkalujen toimivuudesta kasvaneet. Siten markkinoilla yleisesti tapahtuvan palveluiden digitalisaation voidaan nähdä muodostaneen paitsi palveluiden loppukäyttäjille eli henkilöstölle, myös henkilöstöjohtamisen asiantuntijoille eräänlaisen odotusarvon, jota vasten myös organisaation sisäisten prosessien toimivuutta peilataan.

*”Nyt kun miettii, että milleniaalit tulevat olemaan suurin ryhmä työelämässä, niin ei nämä millenniaalit enää mitään lomakkeita täyttele, tai mitään pdf:iä hae mistään intranetistä. Kyllä ne pitää olla ne prosessit kunnossa ja ne digitaaliset työvälineet siihen. Se odotusarvo on siellä, ja HR tietää sen.” (H6)*

*”Jos miettii kuluttajamaailmaa, niin kaikki on aika helppoa lähtökohtaisesti, tai jos ei ole, niin sitten sä et käytä sitä. - - Ja se tavallaan altistaa*



*ihmisiä siihen, että nykyisin on tosi lyhyt pinna sille, jos joku ei toimi – on se sitten prosessi tai joku applikaatio.” (H5)*

H6 lisäsi, että toisinaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijat toimivat itse digitalisaation edistäjinä organisaatioissa. Myös H3 toi esiin samankaltaisia ajatuksia kuvaillessaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden kahtiajakautumista edelläkävijöihin ja sopeutujiin.

*”HR itse näkee, että tässä ei ole mitään järkeä, että me pyöritellään näitä Exceleitä, ja puolet meidän työajasta menee siihen, että naputellaan jotain tietoja johonkin. Se on niin aikaansa elänyttä. Se tuska siitä, oman työn turhauttaminen. Se on ihan tiedossa, ja se on kanssa yksi ajuri.” (H6)*

Tässä tutkimuksessa haastateltavat näkivät digitalisaation keskeisenä muutosvoimana useammalle työelämän murrosta luonnehtivalle trendille tai ilmiölle. Toisaalta Ilmarisen ja Koskelan (2015) esittämän ajatuksen digitalisaation näyttäytymisestä sekä liiketoiminnan transformaa-tion mahdollistajana että rakenteellisen muutoksen ajurina voidaan nähdä pätevän myös työn ja henkilöstöjohtamisen kontekstissa. Yleisen työn murroksen nähtiin asettavan organisaatiot tilanteeseen, jossa perinteiset työskentely- ja johtamistavat joutuvat haastetuksi (ks. esim. Meijerink ym. 2018, 1). Digitalisaatio puolestaan näyttäytyi tässä tutkimuksessa mahdollistajana, jonka avulla muuttuviin tarpeisiin ja käyttäjien odotuksiin pystyttiin vastaamaan aiempaa tehokkaammin. Vaikka digitaalista kehitystä on toistaiseksi hidastanut investointien kohdistuminen asiakasrajapinnan kehityshankkeisiin ennemmin kuin sisäisiin prosesseihin, olivat useimmat asiantuntijoista luottavaisia sen suhteen, että henkilöstöjohtamisen digitalisaation aika on hiljalleen käsillä valtaosassa organisaatioista.

## **4.2 Digitalisaatio henkilöstöjohtamisen käytännöissä**

Keskeisenä haastatteluissa käsiteltynä teemana oli digitalisaatio henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja prosesseissa. Teeman käsittelyllä pyrittiin kartoittamaan henkilöstöjohtamisen digitalisaation nykytilaa asiantuntijoiden edustamissa kohdeorganisaatioissa käytännön esimerkkien avulla. Haastateltavien vastaukset kuvastivat henkilöstöjohtamisen digitalisaation

kontekstisidonnaisuutta ja vaiheittaista kehitystä. Asiantuntijoiden haastatteluiden aikana esille nostamia esimerkkejä henkilöstöjohtamisen digitalisaation osa-alueista olivat henkilötietojärjestelmä henkilöstöjohtamisen digitalisaation kivijalkana, prosessien muotoilu ja automaatio, chatbot esimerkkinä viestinnän automaatiosta sekä lisääntynyt tiedolla johtaminen ja henkilöstöanalytiikka. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, miten nämä osa-alueet näyttäytyivät haastateltavien vastauksissa.

#### 4.2.1 Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio alkaa perusasioista

Pyydettyäessä haastateltavia kuvailemaan henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liittyvien kehityshankkeiden tyypillistä kulkua, vastauksissa painotettiin erityisesti kahta seikkaa. Ensimmäkin korostettiin tarvetta tarkastella olemassa olevia prosesseja, arvioida niitä kriittisesti ja määritellä sitten uudelleen muotoiluille prosesseille toivottu lopputulema. Lisäksi useampi haastateltavista kuvailivat, että liikkeelle kannattaa lähteä niin sanotuista perusasioista ennen edistyneempien digitalisaation sovelluskohteiden omaksumista. Perusasioilla asiantuntijat tarkoittivat yksinkertaisimpia hallinnollisia työvaiheita ja työsuhteen prosesseja, joihin liittyvät tiedot kulkevat usein keskitetysti henkilötietojärjestelmän kautta. Näiden tietojen hallinnalle määriteltäviä keskeisiä digitalisaation avulla saavutettavia tavoitteita olivat asiantuntijoiden mukaan helpous, automaattisuus, virheiden vähentäminen ja kustannustehokkuus. Seuraavissa lainauksissa asiantuntijat sanoittavat henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeiden tyypillistä kulkua ja painopisteitä.

*”Mä näen sen niin, että HR:n sydän ja konehuone on se admin, mutta samaan aikaan sen pitäisi olla se, mikä olisi kaikista tehokkain palikka koko siinä HR-kontekstissa. Eli jos saa sen HR admin -puolen toimimaan hyvin, eli tehokkaasti ja automatisoidusti, niin se automaattisesti vapauttaa resursseja siihen enemmän arvoa tuottavaan duuniin.” (H5)*

*”Mä lähtisin ihan liikkeelle siitä, että core-järjestelmä ja core-prosessit on hyvin muotoiltuja, toimivia, jokseenkin asiakaslähtöisellä tavalla tehtyjä. - - Siellä on perustiedot kunnossa, ja perustietojen muutos onnistuu. Siellä on palkkiksen liittymä kunnossa, eli palkat toimivat mahdollisimman*

*automaattisesti, ilman virheitä. Se virheiden määrä aiheuttaa yleensä paljon duunia HR:lle. - - Esimiehellä on näkymä niihin raportteihin, mitä hän tarvitsee, jotta hän pystyy johtamaan sitä porukkaa. - - Hyvin yksinkertaisia asioita, ja lähdetään ihan siitä, että se perusta olisi kunnossa.” (H6)*

Haastatteluiden aikana yhtenä henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeiden yhteydessä ilmenevänä haasteena mainittiin taipumus siihen, että olemassa olevat käytännöt ja prosessit halutaan sellaisenaan siirtää digitaaliseen ympäristöön tai yksittäiseen työkaluun. Asiantuntijat korostivat prosessien yksinkertaistamista sekä käyttäjäkokemuksen huomioimista keskeisenä pohjatyönä onnistuneelle henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeelle.

*”Kun puhutaan HR-prosesseista, niin teknologiaa on mahdotonta implementoida ilman, että miettisi niitä prosesseja siellä takana. - - Se ei yleensä toimi niin, että ottaisi ne vanhat prosessit, ja siirtäisi tähän uuteen maailmaan, vaan pitää nimenomaan pystyä kriittisesti katsomaan, että miten me pystyttäisiin samalla helpottamaan prosesseja ja muuttamaan sitä HR:n roolia niin, että HR monitoroisi, mutta ei olisi mikään poliisi.” (H5)*

Seuraavassa vaiheessa on asiantuntijoiden mukaan varmistettava olemassa olevien työkalujen ajantasaisuus tavoiteltujen prosessien näkökulmasta. Erityisesti henkilötietojärjestelmä – asiantuntijoiden käyttämässä arkikielessä tutummin HR-järjestelmä – mainittiin olevan keskeisessä asemassa henkilöstöjohtamisen digitalisoinnissa. H5 kuvaili henkilötietojärjestelmän olevan niin sanottu kivijalka, jonka päälle seuraavia henkilöstöjohtamisen digitalisaation kehitysaskeleita on mahdollista rakentaa.

*”Monessa organisaatiossa se ensimmäinen digitalisaatiostepi, mitä HR-kontekstissa tehdään, on se, että pistetään pilveen se coreapplikaatio. Ja se tuo sen edun, että kaikki prosessit ja kaikki data on yhdessä paikassa. - - Ilman tällaista pääjärjestelmää on todella vaikeaa alkaa tekemään mitään analytiikkaa tai robotiikkaa, koska yleensä analytiikka ja robotiikka nojaa hyvin vahvasti siihen dataan. - - Me nähdään, että se core HCM-systeemi olisi tavallaan se kivijalka, mihin sä voit rakentaa.” (H5)*

H6 näki yhtenä henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeiden toteuttamisen kompastuskivenä käyttöönottohankkeiden laajuuden ja haastavuuden aliarvioinnin. Myös H5 puhui samantyyppisestä ilmiöstä käyttäen tapausesimerkkinä tekoälyä ja chatbottia. Asiantuntijat muistuttivat, että digitalisaatiohankkeet ovat usein mittavia investointeja, jotka sisältävät käyttöönottovaiheessa lukuisia manuaalisia työvaiheita.

*”Siellä on usein vähän sellainen odotusarvo, että me ostetaan uusi järjestelmä tai kilke tai joku, ja joku tulee ja tavallaan kytkee sen seinään, ja sit se toimii. Ja on, että miksei tämä toimi, miksei täällä ole raportit kunnossa, ja niin edelleen? - - Yleensä HR oppii, kun ne tekee ekan kerran, niin ne oppii aika paljon kantapään kautta. Ja sen takia on hyvä, jos niillä on apuna siinä joku, joka on tehnyt ne virheet jo.” (H6)*

*”Ja toinen, mistä puhutaan paljon on tottakai tekoäly, koneoppiminen. Mutta siitä puhutaan enemmän kuin sitä tehdään. - - Se, mikä tän hypen on aiheuttanut, on se, että jengi luulee, että sä voit vaan mennä ja ostaa chatbotin – mikä jossain määrin on totta, mutta sitten se chatbot on todella geneerinen. Se pitää aina konffaa siihen sun käyttötarkoitukseen, sun kieleen, ja siihen, mitä sä oikeasti haluat sillä tehdä. Ja tämä on tosi valtava manuaalinen prosessi aina. - - Ei ole mitään, että se botti vaan yhtäkkiä oppisi itsekseen. - - Ja siinä mielessä toi tekoälyskene ei missään nimessä ole niin matuuri ainakaan HR:ssa kuin voisi kuvitella siitä, mitä lukee vaikka Linkkarista tai Twitteristä.” (H5)*

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen digitalisaatio etenee organisaatioissa vaihe vaiheelta. Henkilöstöjohtamisen digitalisaation perustana pidettiin henkilötietojärjestelmää sekä niin sanottuja perusasioita, eli yksinkertaisimpia työsuhteen prosesseja ja työvaiheita. Lisäksi asiantuntijat painottivat, että vaikka digitalisaatiohankkeiden tavoitteena on usein toimintojen tehostaminen ja manuaalisten työvaiheiden vähentäminen, eivät nämä hyödyt realisoidu välittömästi. Kehityshankkeiden huomautettiin sisältävän runsaasti manuaalisia työvaiheita, jotka saatetaan helposti aliarvioida. Asiantuntijat pohtivat myös sosiaalisen median osuutta erilaisten odotusarvojen ja mielikuvien luomisessa.

#### 4.2.2 Prosessien muotoilusta prosessien automaatioon

Asiantuntijat kuvailivat digitalisaation yhdeksi keskeisimmistä osa-alueista prosessien automaation, eli rutiininomaisten, manuaalisesti toteutettavien työvaiheiden vähentämisen. Tavalisimmaksi automaatiolla tavoiteltavaksi hyödyksi asiantuntijat mainitsivat kustannussäästöt ja prosessien tasalaatuisuuden, mutta myös virheiden vähentämisen.

*”Sitten me ollaan mietitty automaatiota. Meidän pitäisi saada automatisoitua niitä asioita, ettei tarvitsisi tehdä manuaalisesti, ja tulisi vähemmän virheitä. Se palvelu olisi myös automaation kautta samanlainen kokemuksena työntekijälle, eikä se olisi riippuvainen henkilöstä, joka sen palvelun antaa.” (H4)*

Prosessien automaation yhteydessä keskustelu ohjautui myös digitalisaation mediassa esitettyihin uhkakuihin ja epävarmuuteen työn jatkuvuudesta. Haastateltavat eivät olleet tunteneet tällaisia pelon tai epävarmuuden tunteita omalla kohdallaan, mutta myönsivät juuri työn loppumisen olevan kenties yleisin digitalisaatioon liittyvän keskustelun yhteydessä esiin nostettu uhkakuvaa. Seuraavat lainaukset kuvastavat haastateltavien näkemyksiä henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liitetystä uhkakuvasta.

*”Osa näkee sen [digitalisaation] tosi suurena mahdollisuutena, ne tekee sen. Tottakai ne laskee sen, että tavallaan eihän se voi kaikille olla. Jos meillä on tällainen, niin ne laskee, että kyllä se johonkin osuu varmasti. - - Kyllä mä näen, että joku kaunis päivä joku syyttää sitä robottia täysin, että se on ottanut mun työt.” (H4)*

*”Esimerkiksi roboteista sanotaan, että me ei haluta mitään robotteja, ne vie meidän työt, mitäs me sit tehdään? Mut tarkoitushan on kuitenkin niiden avulla viedä sitä manuaalista tai virheherkkää työtä pois, että niitä resursseja vois sitten kohdistaa muualle.” (H7)*

Useampi haastateltavista uskoivat, että digitalisaatiosta ja prosessien automaatiosta johtuva henkilöstöjohtamisen työn väheneminen koskettaa erityisesti niin sanottua hallinnollista henkilöstöjohtamista, joka sisältää verrattain paljon usein toistuvia, manuaalisia työvaiheita ja on siksi otollinen automaation kohde. Omissa vastauksissaan haastateltavat korostivat, että tällaiset tehtävät ovat vain yksi osa-alue henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa. He myönsivät kuitenkin uskovansa, että tietynlaista, henkilöstöjohtamisen operationaalista työtä ei jatkossa enää nykyisessä mittakaavassa tarvita.

*”Ja miten se digitalisaatio ehkä muuttaa sitä [HR:n työnkuvaa]? Se muuttaa sitä operatiivisen HR:n osalta, että siinä organisaatiossa tapahtuu paljon. - - Joko automaatio tulee nopeuttaman sitä työtä mitä ne tekee, tai sitten tulee olemaan tällaisia digitaalisia assareita, jotka tulee tekemään osan siitä työstä.” (H4)*

*”Tämä robotiikka ja yleinen automatisaatio vaan vapauttaa aikaa. Tarkoitetaan sitä, että tällaista administratiivista työtä HR:ssa tarvitaan vähemmän. Eli se, mikä on joissain HR-organisaatioissa varsinkin ollut ihan coressa. - Me ei olla vähennetty HR-jengiä, vaan me ollaan ennemminkin nähty, että okei, tämä tehostuu, ja nyt me siirretään sitä jengiä tiettyihin juttuihin.” (H5)*

Useampi haastateltavista uskoivat, että henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voivat automaation mahdollistaman vapautuneen ajan myötä keskittyä ratkaisemaan liiketoiminnan ja johtamisen haasteita ja tarjota siten parempaa lisäarvoa organisaatiolle. Siten myös arvonluonnin näkökulma korostui asiantuntijoiden vastauksissa automaation hyödyistä puhuttaessa.

*”Kaikki ymmärtävät sen, että datan syöttäminen jonnekin, niin sillä on pienempi lisäarvo, kuin sillä, että voit olla jossain kontaktissa businekseen, ja pystyt oikeasti auttamaan.” (H5)*

*”Me kuitenkin pyritään poistamaan se manuaalinen työ sieltä HR:sta. Ja ehkä jos se ajatusmaailma on kauhean funktiokeskeinen, että me ollaan HR*

*joka toteuttaa jotain, niin tällaisia pelkoja syntyy. Mut jos se HR ajattelee itsensä enemmänkin osana sitä yrityksen liiketoimintaa, ja tekee oikeita asioita, niin tuskin se sitä pelkää, että katoaa joku paperin pyörittämisen osa siitä työstä.” (H3)*

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että prosessien automaatioon liitetään sekä uhkakuvia että lupauksia. Lähes kaikki asiantuntijoista uskoivat, että automaatiolla tulee olemaan jonkintasoisia vaikutuksia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tehtäväkuvaan. Etenkin hallinnollisten ja operationaalisten tehtävien uskottiin joko vähenevän tai poistuvan kokonaan. Toisaalta asiantuntijoiden näkemyksissä korostettiin arvonluonnin näkökulmaa, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen tulisikin keskittyä organisaatiolle lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Siten digitalisaatio ja siihen liittyvä automaatio voitiin nähdä pikemmin mahdollisuutena vapauttaa resursseja mielekkäämmiin kohdistettavaksi niihin asioihin, joita organisaatio kulloinkin tarvitsee. Tästä näkökulmasta tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen ammattilaisen osaaminen voitiin tulevaisuudessa nähdä olevan lähellä myös teoriaosiossa esiteltyä liiketoiminnan haasteita ymmärtävää sisäistä konsulttia (ks. esim. Hall & Torrington 1998; Sang Long ym. 2011; Viitala 2013).

#### **4.2.3 Chatbot esimerkkinä sisäisen viestinnän automaatiosta**

Useat haastateltavista mainitsivat viestinnän keskeisenä osa-alueena, jossa digitalisaation vaikutukset ovat jo nyt selvästi nähtävillä. Sekä H4:n että H5:n edustamissa organisaatioissa oltiin otettu käyttöön *chatbot*, eli eräänlainen digitaalinen assistentti sisäisen viestinnän apuvälineeksi. Chatbotin avulla kohdeorganisaatioissa voitiin esimerkiksi ohjata kysymykset yhden luukun periaatetta noudattamalla oikealle henkilölle tai tarjota yksinkertaisiin ja usein kysyttyihin kysymyksiin nopeasti vastaus tai ehdotuksia sisäisestä dokumenttikirjastosta.

*”Alussa me nähdään, että se tekee sellaisen yleisimmät kysymykset -katsauksen. Ja jos se ei pysty vastaamaan niihin yleisimpiin kysymyksiin, niin se lähtee etsimään HR-dokumentaatiosta automaattisesti. - - Myöhemmin me halutaan integroida se osaksi muuta palvelua, esimerkiksi jos haluat*

*tehdä loma-anomuksen tai katsoa jotain tietoja itsestäsi, niin voit suoraan sen digiassarin kanssa käydä keskustelua ja vaikka kysyä siltä, että mikä mun lomasaldo on.” (H4)*

Chatbotin käyttöönottoa perusteltiin myös työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Haastateltavat kuvailivat, miten chatbotin myötä henkilöstölle voitiin tarjota apua ajasta ja paikasta riippumatta yhden kanavan kautta sen sijaan, että hänet ohjattaisiin sähköpostitse henkilöltä toiselle, mikäli ei ole alun perin osannut lähestyä oikeaa henkilöä. Asiantuntijoiden vastauksissa korostui myös chatbotin käyttöönoton myötä mahdollistunut tasalaatuinen kokemus loppukäyttäjälle.

*”Riippuen siitä kanavasta, niin se HR:n saama informaatio vaihtelee, ja voi olla vaikeaa ymmärtää, että mitä se työntekijä oikeasti kysyi. Ja sitten kun ottaa jonosta tällaisen tiketin, niin meillä on 48 tuntia vasteaika. - - Mutta jos se meneekin niin, että HR ei ole saanut kaikkea informaatiota, ja joutuu kysymään uudestaan ja tarkentamaan. Siinä kohtaa pitää miettiä sitä työntekijäkokemusta, että hetkinen, on mennyt 48 tuntia – kaksi päivää – ja sitten se tuli mulle takaisin kysymyksen kanssa!” (H4)*

*”Filosofiana on se, että ei se ole työntekijän duuni tietää, että kehen sen pitää ottaa yhteyttä, vaan se on meidän duuni antaa se vastaus nopeasti.”*  
(H5)

H4 kertoi chatbotin käyttöönoton myötä organisaatiolle avautuneesta mahdollisuudesta tarkastella chatbotin käyttöön liittyvää dataa, kuten suosituimpia hakusanoja ja ajankohtia, kysymysten ratkaisujen onnistumista ja ratkaisuaikoihin liittyviä viiveitä. Hän kuvaili, että reaaliaikainen palautteen kerääminen on olennainen osa chatbotin ylläpito- ja kehittämistyötä.

*”Sitten me lähetettiin rakentamaan analytiikkaa sen [chatbotin] päälle. Me ollaan käytetty varmaan saman verran – vuosi – siihen analytiikan, että me saadaan kaikki raakadata siitä, että mitä ihmiset kysyy ja milloin ne kysyy, ja siten voidaan opettaa paremmin sitä järjestelmää, ja saadaan myös kaikki palautteet suoraan.” (H4)*



Kerätyn palautteen sekä chatbotin käyttödatan perusteella H4:n edustamassa organisaatiossa oltiin myös kiinnitetty huomiota viestinnän onnistumiseen osana työntekijäkokemuksen rakentumista. H4 kuvaili, kuinka chatbotin vastauksia oli käyttödatan perusteella kehitetty viestinnän ammattilaisen kanssa.

*”Ja se ei ole pelkästään se, että se palvelu on digimuodossa, vaan me ollaan mietitty myös tosi paljon, että kuinka me kerrotaan se informaatio. Käytettiin todella paljon aikaa, ja muokattiin niitä [chatbotin] vastauksia viestinnän ammattilaisen kanssa. - - Koska ongelma on normaalisti se, että kun saan sen vastauksen ja linkin johonkin dokumenttiin, niin silti en välttämättä ymmärrä sitä sisältöä. - - Automatisoidaan sitä, saadaan se palvelu työntekijälle paremmaksi, ja vielä opitaan siitä.” (H4)*

H5 kertoi chatbotin käyttöönoton konkreettisista vaikutuksista henkilöstöjohtamisen operationaaliseen toimintamalliin. Hän kuvaili, miten päivittäinen yhteydenpito esimiehiin ja henkilöstöön järjestetään pitkälti chatbotin päälle rakennetun, eräänlaisen virtuaalisen palvelukeskusrakenteen välityksellä.

*”Tavallaan tämä mahdollisti sen, että meillä on virtuaalinen service center -rakenne ilman, että meidän pitää pistää fyysisesti henkilöt samaan paikkaan. - - Tämä on meillä korvannut sen HR business partner -mallin, ja ollut ehkä se primäärikanava kaikkeen tällaiseen day to day -juttuun. Että se on ihan sama, esimiehillä tai työntekijöillä, mitä niillä on, heidän täytyy muistaa ainoastaan Ask HR.” (H5)*

Chatbot toimii havainnollistavana tapausesimerkkinä yksittäisen henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeen toteuttamisen pitkäjänteisyydestä ja vaiheittaisesta etenemisestä. Esimerkissä korostuu myös henkilöstöjohtamisen prosessin kehittäminen muotoilun periaatteita noudattaen tavoitteena tarjota loppukäyttäjälle eli henkilöstölle mahdollisimman hyvä työntekijäkokemus. Lisäksi esimerkki havainnollistaa digitalisaation mahdollisista vaikutuksista henkilöstöjohtamisen rakenteelliseen transformaatioon. Tapausesimerkissä seuraukset näkyivät konkreettisella tavalla henkilöstöjohtamisen operationaalisessa toimintamallissa.

#### 4.2.4 Henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen

Henkilöstöanalytiikka ja muu tiedolla johtaminen on keskeinen, useassa asiantuntijahaastattelussa esiin noussut henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon osa-alue, jonka uskottiin lähivuosina paitsi kehittyvän, myös yleistyvän. Tässä tutkimuksessa sillä viitataan organisaation hallussa olevan henkilöstöä koskevan tiedon entistä tehokkaampaan ja monipuolisempaan analysointiin päätöksenteon tueksi (ks. esim. Ulrich & Dulebohn 2015; Van den Heuvel & Bondarouk 2017; Marr 2018). Henkilöstöanalytiikan kehityksen nähtiin kulkevan käsi kädessä yleisen digitalisaation kehityksen kanssa. Erityisesti saatavilla olevan datan kasvun määrä sekä modernit tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat tiedon saattamisen helposti luettavaan ja hyödynnettävään muotoon, nähtiin olevan tulevaisuudessa keskeisessä osassa henkilöstöanalytiikan kehityksessä. Siten tiedolla johtaminen ja henkilöstöanalytiikka voidaan nähdä eräänlaisena jatkumona alaluvussa 4.2.1 käsitellyille perusasioiden ja perusprosessien digitalisaatiolle, kuten modernin henkilötietojärjestelmän käyttöönotolle.

Asiantuntijat mainitsivat yhdeksi henkilöstöanalytiikan tarjoamaksi mahdollisuudeksi lisääntyneen uskottavuuden muun organisaation, erityisesti strategiseen päätöksentekoon osallistuvan ylimmän johdon silmissä. Samoin kuin tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Boudreau 2006; Rasmussen & Ulrich 2015; Ulrich & Dulebohn 2015; Van den Heuvel & Bondarouk 2017), myös haastateltavien vastauksissa korostui uskomus henkilöstöanalytiikan hyötyjen konkretisoitumisesta vasta siinä vaiheessa, kun kerättyä ja analysoitua tietoa hyödynnetään päätöksenteon tukena. Vastauksissa korostui mahdollisuus saada päätöksenteon kannalta olennaiset tiedot reaaliaikaisesti käyttöön ja tehdä omien havaintojen taustalla oleva päättelyketju näkyväksi.

*”Jos mä olen business partner ja mulla on tällaiset analytiikat, ja multa kysytään johtoryhmässä mitä tahansa, niin mä pystyn samalla reaaliaikaisesti katsomaan, että mikä se tilanne on, eikä niin, että mulla kestää kuukausi tai viikkoja hakea sitä dataa. Se muuttaa silloin mun arvoa. Jos miettii esimerkiksi fina-organisaatiota, niin fina pystyi muuttumaan paljon nopeammin aikaisemmin, ja ne sai sen datan näkyviin paljon paremmin ja muuta, niin niille oli ehkä helpompi tuoda sitä lisäarvoa. HR:ssa se on tosi vaikeaa ollut tuoda sitä lisäarvoa. Nyt mä näen, että nyt jos menisin sinne*

*johtoryhmään, ja mulla olisi nämä kaikki työkalut käytettävissä, niin se olisi paljon helpompaa.” (H4)*

*”Aika usein HR:ssa mennään sillä, että mä luulen näin. Ja vaikka ne olisi-kin oikeassa! Mutta tämä on mun cut feeling, ja mä tarvitsen jotain, mikä tukee tätä mun cut feelingia, ja sitten mä näytän sen. Siellä ei ole perinteisesti ollut sitä tieteellistä ajattelua, että no niin, me luullaan näin, mutta millä me voidaan todistaa se todeksi tai epätodeksi?” (H6)*

Vaikka tiedolla johtaminen ja kehittyneen analytiikan tuomat mahdollisuudet päätöksenteolle oltiin tunnistettu lähes kaikkien asiantuntijoiden kesken, muutama haastateltavista asiantuntijoista huomauttivat, että tällainen osaaminen on ainakin toistaiseksi harvinaista nimenomaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden joukossa.

*”Aika harvassa yrityksessä on HR:n puolella osaamista, joka ymmärtää, että mitä mun tarvitsee liiketoiminnan mittareista rakentaa siten, että ne HR:lle tarkoittaisi jotain? Miten mä voin kytkeä meidän mittarit liiketoiminnan mittareihin?” (H6)*

Eriäviä näkökulmia haastateltavien keskuudessa synnytti kysymys siitä, tulisiko henkilöstöanalytiikkaa tarkastella varsinaisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueena, vai olisiko asiantuntijuus mahdollista tai jopa mielekästä tulevaisuudessa ulkoistaa muille toimijoille joko sisäisesti tai organisaation ulkopuolella. H1 toivoi voivansa tulevaisuudessa hyödyntää ulkoista toimittajaa, joka tilitoimiston tapaan tarjoaisi organisaatioille niiden tarvitsemat raportit ja analyysit. H5 puolestaan uskoi, että varsinkin isossa organisaatiossa datan analysoinnin vastuun siirto organisaation ulkopuoliselle taholle olisi riskialtista. Hän koki, että henkilöstöanalytiikkaa toteuttavien tulisi ymmärtää organisaation liiketoimintaa ja sen henkilöstöjohtamisen haasteita syvällisesti. H6 sen sijaan uskoi, että henkilöstöanalytiikan toteuttaminen erillään liiketoiminnan analytiikasta ja strategisesta päätöksenteosta saattaisi edistää henkilöstöjohtamisen siiloutumista. Hän ehdotti, että henkilöstöanalytiikka olisi tulevaisuudessa yksi osa-alue analytiikan kokonaisuudessa, jota toteuttaisivat tieteelliseen ja analyttiseen ajattelutapaan erikoistuneet asiantuntijat.

*”Mä näen että me ollaan tulevaisuudessa sellaisessa tilanteessa, että meillä on vähän niin kuin tilitoimisto, HR data -tilitoimisto, joka pyörittää sitä kaikkea muuta, ja se ostetaan palveluna niin kuin tilitoimistopalvelut.” (H1)*

*”Olen sitä mieltä, että HR-analytiikkaa ei tulisi siilouttaa omakseen, vaan mä näkisin, että sen tulisi olla osa strategista ja business analytiikkaa, ja siellä pitäisi tehdä sitä people analytiikkaa myös. - - Liian usein me siiloutetaan sinne omaan HR-bunkkeriin, ja se ei ole hyvä lähtökohta.” (H6)*

Kahdessa eri asiantuntijahaastattelussa huomautettiin, että analytiikan, siinä missä muidenkin henkilöstöjohtamisen digitalisaation osa-alueiden, kehitystä saattaa useissa tapauksissa hidastaa käytössä olevien tietojärjestelmien asettamat rajoitteet. Esimerkkinä eräs haastateltava kuvaili tilanteen, jossa organisaation käytössä oleva data on hajallaan useassa erillisessä järjestelmässä, mikä hidastaa tiedon hallinnointia ja analysointia. Tämä vahvistaa näkemystä, jonka mukaan henkilöstöanalytiikan kehityksen voidaankin nähdä etenevän käsi kädessä tietojärjestelmien kehityksen kanssa. Lisäksi H3 muistutti jo aiemmin mainitusta digitaalista kehitystä hidastavasta tekijästä, eli investointien kohdistamisen priorisointitarpeesta. Seuraavissa lauseissa H4 ja H3 kuvailevat henkilöstöanalytiikan kehityksen hidasteita.

*”Jos puhutaan analytiikasta samalla, niin haaste on se, että meillä tällaisessa isossa yrityksessä data on monessa järjestelmässä. Se on vaikeaa saada yhteen paikkaan, ja vielä niin, että se olisi reaaliaikaisesti saatavilla. Tällaisissa uusissa palveluissa, mikä on hyvä, että me saadaan tehtyä jo alusta pitäen sellainen ratkaisu, että se on suoraan pilvessä, ja se on reaaliaikaista tietoa. Se on nopeuttanut meillä tosi paljon kehitystä analytiikassa.” (H4)*

*”Investoinnit – esimerkiksi jos analytiikkaa ajattelee – niin eihän se HR-osasto ole ensimmäinen ollut, joka on saanut ne rahat välttämättä siihen analytiikkainvestointiin. Jos sitäkin kautta sitä asiaa alkaa tarkastelemaan, niin ottaa aikansa, että siellä päästään samaan tilaan kuin vaikka siellä liiketoiminnan tai markkinoinnin tai muilla puolilla ollaan.” (H3)*

Henkilöstöanalytiikkaa käsittelevät tutkimustulokset olivat osittain samansuuntaisia kuin Van den Heuvelin ja Bondaroukin (2017) henkilöstöanalytiikan kehitystä tarkastelevassa tutkimuksessa, jonka mielenkiinnon kohteena oli tämän tutkimuksen tavoin tulevaisuus. Tutkimuksessa Van den Heuvel ja Bondarouk (2017, 139–141) havaitsivat, että haastattelututkimuksen vastauksissa esiintyi suurinta vaihtelua erityisesti pyydettyä osallistujia kuvailemaan tulevaisuuden henkilöstöanalytiikkatiimin rakennetta suhteessa muuhun organisaatioon. Myös tietojärjestelmien asettamat haasteet nousivat esiin molemmissa tutkimuksissa. Toisin kuin Van den Heuvelin ja Bondaroukin (2017) tutkimuksessa, yksikään tähän tutkimukseen osallistuneista ei kuitenkaan pitänyt todennäköisenä, että henkilöstöjohtamisen rooli kokonaisuudessaan olisi vaarassa kadota henkilöstöanalytiikan tai muiden henkilöstöjohtamisen digitalisaation osa-alueiden kehityksen myötä. Sen sijaan analytiikkaosaaminen nähtiin tässä tutkimuksessa osaamisalueena, jolla uskottiin olevan tulevaisuudessa kasvava kysyntä organisaation eri osa-alueilla, myös henkilöstöjohtamisessa.

### **4.3 Henkilöstöjohtamisen muuttuvat osaamistarpeet**

Asiantuntijoiden kanssa käytiin haastatteluiden aikana vuoropuhelua henkilöstöjohtamisen perinteisistä osaamistarpeista ja rooleista sekä pohdittiin digitalisaation mahdollisia vaikutuksia niihin. Tutkimuksessa esiin nousseissa osaamistarpeiden ja roolien kartoituksessa löytyi yhteneväisyyksiä myös teoriaosiossa esitettyjen henkilöstöjohtamisen rooliteorioiden, kuten Ulrichin tutkimusryhmänsä kanssa toteuttaman pitkittäistutkimuksen kanssa (Ulrich 1997; Ulrich ym. 2013; Ulrich & Dulebohn 2015). Tässä osiossa henkilöstöjohtamisen osaamistarpeet on nimetty vastaamaan ensisijaisesti tutkimusaineistosta nousseita havaintoja. Osaamistarpeiden esittelyn yhteydessä on kuitenkin peilattu vastaavuuksia teorialuvussa esiteltyjen rooliteorioiden kanssa ja pohdittu tutkimusaineiston yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia niihin. Erityisesti havainto henkilöstöjohtamisen osaamistarpeiden muutoksesta ja monipuolistumisesta voitiin tehdä paitsi Ulrichin pitkittäistutkimustyön tuloksia tarkastelemalla, myös tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella (ks. esim. Ulrich 1997; Ulrich ym. 2013; Ulrich & Dulebohn 2015). Lisäksi teoriaosiossakin korostunut arvionluonnin näkökulma näyttäytyi tässä haastatteluaineistossa eri osaamistarpeiden kohdalla painottuvaksi teemaksi.

### 4.3.1 Digitalisaatio-osaaminen

Yhteistä haastateltavien vastauksissa oli uskomus siitä, että yleisesti digitalisaatio-osaamista tarvitaan organisaatioissa tulevaisuudessa aiempaa enemmän johtuen käynnissä olevasta murroksesta, jossa digitalisaatio voitiin nähdä keskeisenä muutosvoimana. Näkemykset kuitenkin jakautuivat pohtiessa sitä, olisiko tämä osaaminen välttämätöntä nimenomaisesti henkilöstöjohtamisen asiantuntijan työnkuvassa, vai olisiko osaamisvaje mahdollista paikata työskentelemällä moniammatillisissa tiimeissä tai vaihtoehtoisesti tekemällä yhteistyötä ulkoisten palveluntarjoajien kanssa.

*”Ehdottomasti tarvitaan digitaalista osaamista HR:aan. Tästä on oikeastaan vähän niin kuin kaksi koulukuntaa: jotkut ulkoistaa sen IT:lle, ja jotkut haluaa pitää sen HR:ssa. Me ollaan haluttu pitää se HR:ssa.” (H5)*

*”Sanotaan niin, että mun on vaikea nähdä, että jos sitä [digiosaamista] ei olisi HR:ssa. Varsinkin nyt, kun näitä mitä tahansa uusia digitaalisia palveluja kehitetään, niin sitä osaamista on pakko olla HR:ssa. - - Jonkun pitää nähdä se visio ja se strategia, että miksi me tehdään.” (H4)*

Mielenkiintoinen keskustelu syntyi niin kutsutun uudenlaisen henkilöstöjohtamisen osaajaryhmän – *digitalisaatio-osaajien* – ympärille. H5 kuvaili henkilöstöjohtamisen digitalisaatio-osaajia eräänlaiseksi kasvavaksi osaajaryhmäksi. Hän kuvaili digitalisaatio-osaajien muodostavan kontrastin perinteisenä osaajaryhmänä pidetyn, niin sanottujen henkilöstöosaajien rinnalla. Myös H6 uskoi tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen osaamistarpeiden olevan tulevaisuudessa nykyistä monimuotoisemmat.

*”Kun implementoi uutta teknologiaa HR:aan - - vaikka esimerkiksi paperiprosesseista päästään digitaalisiin. Se tehostaa sitä administratiivista työtä jossain, mutta samaan aikaan se myös kasvattaa sitä, että jonkun pitää myös ylläpitää niitä teknologioita. - - Se on mielenkiintoista, koska perinteinen HR-ihminen ei välttämättä ole kovin diginatiivi sinänsä, ja ehkä HR:aan on hakeutunut enemmän sellaiset henkilöt, jotka haluavat olla*

*ihmisten kanssa tekemisissä, eivätkä järjestelmien kanssa tekemisissä. - -  
Kyllä mä näen, että tämä on uusi tällainen HR-osaajaryhmä, ja se kasvaa  
tosi nopeasti nyt. ” (H5)*

Toisaalta H7 pohti, että työelämässä jo olevat sekä sinne hiljalleen siirtyvät nuoremmat sukupolvet ovat teknologiaorientoituneempia kuin aiemmat. Tällöin digitalisaatio-osaamisen voi ajatella olevan heille jo lähtökohtaisesti luontevampaa.

*”Digitalisaatio menee niin kovalla vauhdilla eteenpäin HR:ssa myöskin,  
että kyllä mä koen että se on tarpeellista se osaaminen. Mutta jos ajattelee,  
niin nykyajan nuorempi polvi on kuitenkin jo niin hyvin mukana, ja ajatus-  
maailma on jo niin sinne tekniikkaan orientoitunut, että mä luulen, ettei tar-  
vii hirveesti ponnistella sen eteen, että jo pääsee siihen mukaan, siihen digi-  
talisaation kelkkaan. ” (H7)*

Digitalisaatio-osaamisen osalta tähän tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkemykset ovat yhtenäisiä myös teoriaosiossa esitettyjen havaintojen kanssa, sillä esimerkiksi Ulrich ym. (2013) nostivat teknologian edistäjän (*Technology Proponent*) yhdeksi kuudesta henkilösjohdantamisen tulevaisuuden osaamistarpeesta. Samantyyppisiä havaintoja digitalisaatio-osaamisen tarpeellisuudesta on esitetty myös esimerkiksi Sitran (2017) vuosittain toteutettavaan trendityöhön ja megatrendilistoihin perustuvassa *Megatrendikortit*-julkaisussa. Trendikorteissa visioidaan, että tulevaisuudessa niin sanottuja teknologiataitoja voidaan pitää kansalaistaitoina. Sitra (2017) peilaa osaamistarpeiden muutosta siihen uskomukseen, että tulevaisuudessa digitaaliset työkalut ovat apuvälineenä yhä useamman asian hoitamisessa. Siten myös laajemman ymmärryksen esimerkiksi datan käytöstä ja algoritmien vaikutuksesta päätöksentekoon ja käyttäytymiseen nähtiin olevan hyödyksi kaikille. (Sitra 2017.) Lisäksi diginatiivin sukupolven eroavaisuuksia työelämässä oleviin vanhempiin sukupolviin verrattuna on tarkasteltu esimerkiksi Prenskyn (2001a), Wangin ym. (2013) ja Salojärven (2018) esittäminä. Esimerkiksi Wangin ym. (2013, 416–417) esittelemän *digitaalisen sujuvuuden* (*digital fluency*) uskotaan olevan erityisesti diginatiiville sukupolvelle tyypillistä ja siten lisääntyvän työelämässä tulevaisuudessa.

### 4.3.2 Prosessiosaaminen

Pitkälti käsi kädessä digitalisaatio-osaamisen kanssa asiantuntijat korostivat kasvavaa tarvetta prosessiosaamiselle tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa. Prosessiosaamisen yhteydessä H4, H5 ja H6 korostivat työntekijäkokemuksen sekä käyttäjäkokemuksen kasvavaa merkitystä henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelussa ja kehittämisessä. Siten asiantuntijoiden vastauksissa voidaan nähdä korostuneen myös muotoiluajattelun (*design thinking*) periaatteet. Muotoiluajattelun hyödyntämisestä henkilöstöjohtamisen palveluiden ja prosessien muotoilussa on viime aikoina kirjoitettu paljon mediassa, esimerkiksi blogeissa ja muualla verkossa (ks. esim. Bersin, Solow & Wakefield 2016; HENRY ry 2017; Loyola 2018), mutta tieteellistä keskustelua aihepiirin ympärillä löytyy verrattain vähän (ks. esim. Elsbach & Stiglioni 2018).

*”HR:lla on vielä tekemistä siinä asiakasymmärryksessä, siinä käyttäjäystävällisyydessä. Tosi harvat HR:t on vielä siellä, että ne ymmärtäisi sitä, että nämä prosessit pitää muotoilla sen käyttäjän näkökulmasta, eikä HR:n näkökulmasta.” (H6)*

*”Pitää olla tosi varovainen siinä, että jos mekin mietitään jotain meidän HR-prosesseja, niin ei mietittäisi niitä HR-näkökulmasta, että tehtäisiin asiat HR:lle mahdollisimman helpoksi, vaan yritetään ennemmin kääntää se niin, että se olisi mahdollisimman käyttäjäystävällinen. Olisi mahdollisimman hyvä consumer experience siinä kaiken ytimessä, varsinkin HR-teknologiassa ja HR-prosesseissa.” (H5)*

Sekä digitalisaatio-osaaminen että prosessiosaaminen voidaan nähdä eräänlaisena vastineena tai päivitettyinä versiona Ulrichin alkuperäisen roolitypologian hallinnollisen asiantuntijan (*Administrative Expert*) roolista (Ulrich 1997). Mielenkiintoinen havainto onkin se, että Ulrich (1997, 87–88) korosti jo alkuperäisessä roolitypologiassaan henkilöstöjohtamisen tarvetta sekä liiketoiminnan että henkilöstöjohtamisen prosessien muotoilulle. Kuitenkin samaan digitalisaation uskotaan muuttavan merkittävästi juuri hallinnollisen ja operationaalisen henkilöstöjohtamisen tehtäväkuvia. Ulrichin ym. (2013) tuoreemmassa tutkimuksessa alkuperäisen hallinnollisen asiantuntijan roolin sijaan tulevaisuuden osaamistarpeiden joukossa esitellään teknologian



edistäjä (*Technology Proponent*) sekä henkilöstöjohtamisen innovaattori ja integroija (*HR Innovator & Integrator*). Kenties nämä päivitetyt osaamistarpeet kuvastavat osaltaan samansuuntaista havaintoa hallinnollisen asiantuntijan roolin murroksesta ja teknologian kehityksen osallisuudesta siihen.

### 4.3.3 Henkilöstöosaaminen

Useampi haastateltavista kokivat, että henkilöstöjohtamisen osaamisen ydin on tulevaisuudessakin niin sanotussa henkilöstöosaamisessa. Sen esitettiin koostuvan ensisijaisesti vuorovaikutustaidoista ja hyvästä ihmistuntemuksesta. Tällaisen osaamisen merkitystä korostaneet asiantuntijat uskoivat, että digitalisaation avulla ei ole mahdollista korvata ihmiskontaktia tietyissä tilanteissa, kuten työhyvinvoinnin johtamisessa, organisaation kehittämisessä, muutoksen johtamisessa tai konfliktitilanteiden selvittämisessä. Näkemys on samansuuntainen kuin esimerkiksi Demingilla (2017), joka korosti sosiaalisten taitojen merkitystä tulevaisuuden työssä. Liiallisessa keskittymisessä ja luottamisessa teknologiaan kuvailtiin piilevän riskin sille, että henkilöstöjohtamisen fokus henkilöstöön katoaa kokonaan. Esimerkiksi H1 kuvaili yhtenä digitalisaatioon liitettyä uhkakuvana tilanteen, jossa erilaista dataa ja järjestelmiä hallinnoidessa henkilöstöjohtamisen asiantuntijat unohtavat, että digitaalisten työkalujen takana on edelleen aitoja ihmisiä. Tällaisessa tilanteessa pelkona on digitalisaation muuttuminen toimintaa ohjaavaksi tekijäksi, eräänlaiseksi itseisarvoksi.

*”Ja mitkä elementit pysyy muuttumattomina? No edelleen kun puhutaan johtamisesta, niin ihminenhan ei muutu itsessään. Tietynlaiset perustarpeet on aina samat, ja perushaasteet, perusmahdollisuudet on aina samat. Sitä ei digitalisaatio muuta.” (H2)*

*”Kun puhutaan henkilöstöjohtamisesta, niin mun mielestä se on sellainen ikuinen helmasynti, että se HR haluaa keskittyä siihen datan johtamiseen, eikä niiden ihmisten johtamiseen tai kehittämiseen.” (H1)*

H2 nosti esiin huolenaiheensa hiljaisen tiedon siirrettävyydestä tilanteessa, jossa tiedolla johtaminen toteutettaisiin entistä enemmän järjestelmien välityksellä ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. Hiljaisen tiedon on perinteisesti esitetty siirtyvän parhaiten luottamuksellisessa ja avoimessa vuorovaikutustilanteessa sekä sosiaalisissa verkostoissa (ks. esim. Juholin 2009; Zhu, Zhang & Jin 2016). H2 pohti, miten hiljaisen tiedon siirtämiseen vaadittavat olosuhteet muodostettaisiin tulevaisuuden yhä enemmän digitalisaatioon ja erilaisiin järjestelmiin ja työkaluihin keskittyvässä ympäristössä. Hän käytti esimerkkinä tilannetta, jossa pitkän työuran tehnyt henkilö jää eläkkeelle kerrytettyään 20 vuoden kokemuksen ja tietotaidon.

*”Tietyllä tavalla suurin pelkohan tässä on se, että digitalisaation myötä ihmisten kohtaaminen katoaa. - - Mä käytän nyt tilanne-esimerkkinä sellaista, että kaksikymmentä vuotta meillä uraa tehnyt henkilö jää eläkkeelle. Niin se hiljaisen tiedon siirtäminen, niin miten se tulevaisuudessa saadaan varmistettua, jos kaikki viedään sähköisiin järjestelmiin? Jos kaikki tieto raportoidaan, niin sieltä jää kuitenkin hiljaisen tiedon elementti puuttumaan.” (H2)*

Positiivisena muutoksena haastateltavat näkivät sen, että aikaa vievän hallinnollisen työn vähennyttä henkilöstöjohtamisen ammattilaisilla olisi enemmän resursseja käytettävissään henkilöstön kehittämistyöhön sekä erilaisiin viestintä- ja vuorovaikutustaitoja vaativiin tehtäviin. Seuraavissa lainauksissa asiantuntijat sanoittavat ajatuksiaan digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista keskittyä henkilöstön kehittämistyöhön ja hyödyntää henkilöstöosaamista.

*”Ihmisten kohtaaminen. Et tavallaan et se HR ei siellä yksinään kopeisansa tee päätöksiä, vaan ois se kontakti oikeasti niihin esimiehiin ja työntekijöihin. Koska digitaalinen kanssakäyminen, se on hyvä asia, helpottaa paljon, mutta kuitenkin sä pääset lähemmäs sitä ihmistä, ja kuulet, mitä sille oikeasti kuuluu, mitä oikeasti siellä kentällä tapahtuu vaan silloin, kun sä näet sen ihmisen. - - Useampien kohdalla se on silleen, et kuitenkin sitä perinteistä kanssakäymistä tarvitaan. Ja jos mä ite saisin päättää, että mihin mä sen aikani käyttäisin, niin se olis jotain tällaista.” (H7)*

*”Seuraavaan sataan vuoteen ei tuu mitään niin hienoa järjestelmää, joka korvaisi tämän [ihmiskontaktin]. - - Mut nyt on se hieno tilanne, et digitalisaatio sallii sen, että ei tarvita enää kymmentä ihmistä sinne HR-huoneeseen kirjoittamaan sitä dataa, vaan saadaan ne kymmenen ihmistä sinne ihmisten joukkoon.” (H1)*

Huomattava löydös henkilöstöosaamisen tärkeyttä korostavien asiantuntijoiden vastauksissa oli se, että suhtautuminen digitalisaatiota kohtaan oli heidänkin keskuudessaan myönteinen. Asiantuntijat näkivät henkilöstöjohtamisen digitalisaation mahdollistajana, jonka avulla voidaan vapauttaa henkilöstöjohtamisen resursseja aikaa vievästä hallinnollisesta työstä ihmisten kanssa työskentelyyn, pitkän aikavälin kehittämistyöhön sekä aiempaa ketterämmin erilaisiin erityisosaamista vaativiin ongelmanratkaisutilanteisiin. Siten digitalisaation suurimpana lupauksena henkilöstöjohtamiselle nähtiin olevan parempi lisäarvo henkilöstölle ja koko organisaatiolle.

*”Joku kirjoitti LinkedInissa hienosti, että edelleen HR kipuilee siitä, että pääseekö se business partneriksi liiketoiminnan kanssa. Mun teki mieli kirjoittaa siihen, että ihan varmasti pääsee, jos se on ensin niiden ihmisten kanssa, ja sanoo sitten, että mä tulin nyt kertomaan teille, mitä ne ihmiset ajattelee. Mä tulin tänne istumaan sen takia, että kerron teille, mitä tapahtuu, jos te teette tiettyjä päätöksiä, että mitä ne ihmiset siihen sanoo. Mut jos sä et tiedä muuta, kun että ne tekee jotain tietokoneella, niin et sä kauheesti voi auttaa siellä.” (H1)*

Tämän tutkimuksen aineistossa keskeiseksi osaamistarpeeksi noussut henkilöstöosaaminen on lähellä teoriaosiossakin käsiteltyä Ulrichin alkuperäisen roolitypologian henkilöstön edustajaa (*Employee Champion*) (Ulrich 1997). Vuoden 2013 päivitetystä mallissa tätä osaamistarvetta lähinnä lienee kykyjen kehittäjä (*Capability Builder*), joka korostaa alkuperäistä roolitypologiaa enemmän kykyjen kehittäjän pitkän aikavälin suuntautuneisuutta sekä yksilöiden kykyjen ja organisaation kyvykkyyksien yhteensovittamista (Ulrich ym. 2013). Myös tässä tutkimuksessa henkilöstöosaamisen yhdistettiin pitkän aikavälin suuntautuneisuus ja arvonluonnin näkökulma.

#### 4.3.4 Sisäinen konsultointi ja kehittämisosaaminen

Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat korostivat arvionluonnin näkökulmaa lähes jokaisen henkilöstöjohtamisen osaamistarpeen kohdalla. Samalla henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden asiantuntijalta peräänkuulutettiin kokonaisvaltaista ymmärrystä liiketoiminnasta sekä organisaation eri osa-alueista, ja kykyä peilata tätä ymmärrystä henkilöstöjohtamisen toiminnan suunnitteluun. Vaikka asiantuntijat eivät puheissaan sanatarkasti korostaneet henkilöstöjohtamisen strategisuu-  
tta, toivat he kuitenkin ilmi Ulrichin ym. (2013) roolitypologian strategiselle toimijalle (*Strategic Positioner*) ominaisia elementtejä, kuten arvionluonnin näkökulman omaksumisen, pitkän aikavälin suuntautuneisuuden ja trendien tulkitsemisen, rajat ylittävän yhteistyön sekä liiketoiminnan haasteissa tukemisen ja neuvonannon. Toisinaan nähdäänkin puhuttavan strategisen toimijan sijaan eräänlaisesta organisaation sisäisestä konsultista (ks. esim. Wright 2008; Viitala 2013), joka koettiin myös tässä tutkimuksessa kuvaavammaksi termiksi.

*”HR:aan on hakeutunut paljon ihmisiä, joita motivoi ihmisten kanssa työskentely, ja se on ylikorostunutta HR:ssa. - - Ja nyt mä en sano, että näitä ei tarvita, koska kyllä tarvitaan ihmisiä, jotka tykkää tehdä ihmisten kanssa työtä – mutta samalla tarvitaan ihmisiä, jotka osaa teknologiaa, osaa taloutta, osaa liiketoimintaa, ja näitä kytkeä siihen, mitä HR:ssa tehdään.”*

(H6)

Asiantuntijat korostivat vastauksissaan myös kehittämisosaamista ja eräänlaista tulevaisuuteen katsomista. Sen voidaan jo lähtökohtaisesti nähdä pitävän sisällään ajatuksen toiminnan pitkäjänteisyydestä ja suunnitelmallisuudesta. Lisäksi H3:n kuvaileman markkinoiden tutkimisen voi nähdä ilmentävän Ulrichin ym. (2013) esittämää trendien tulkitsemista, joka nähtiin strategiselle toimijalle ominaiseksi tavaksi toimia. Seuraavissa lainauksissa H1 ja H3 kuvailevat kehittämistehtäviä sellaisiksi, joita ei ole mahdollista teknologian avulla ulkoistaa.

*”Mutta sit se coaching, development, kaikki muu, sitä mä en usko, että sitä pystytään ulkoistamaan. Ja mä toivon, että me saadaan nyt isommin mahdollisuuksia tehdä sitä. Mut se lähtee myös meistä itsestämme, meistä HR-ihmisistä.” (H1)*

*”Meille tulee ihmisiä töihin, jotka sanoo, että en mä ole tajunnut, että mä voisin käyttää työaikaani siihen, että mä tutkin, että mitä muita ratkaisuja markkinoilla on. Tai en mä ole tajunnut, että mä voisin käyttää työaikaani siihen, että mitä palveluita tai ratkaisuja meillä on tulevaisuudessa. Totta-kai sä käytät. - - Ehkä niitä keskusteluita on tässä hetkessä aika vaikeaa korvata, että käydään sitä dialogia niiden ihmisten kanssa, että millä me ollaan tulevaisuudessakin niin, että tämä työ on järkevää?” (H3)*

H5 kuvaili digitalisaation myötä lisääntyneitä mahdollisuuksia tarjota organisaatiolle ad hoc -tyyppisesti palvelua ja neuvontaa erilaisissa henkilöstöön ja liiketoimintaan liittyvissä tilanteissa, kuten konfliktien ratkaisemisessa. H5:n edustamassa organisaatiossa henkilöstöjohtamisen operointimalliin oli tehty konkreettinen rakenteellinen muutos, jossa varsinaisista *HR business partner* -rooleista oli luovuttu. H5 esittää, että tästä huolimatta liiketoimintayksiköille tarjottu palvelutaso on pysynyt ennallaan tai jopa kohentunut, kun henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden erityisosaaminen on voitu kohdistaa joustavasti sinne, missä sitä on tarvittu.

*”Vaikka ne [HR-asiantuntijat] ei ois assignattu suoraan sinne business-yksiköihin, niin silti meillä on joukko ihmisiä, jotka voi auttaa joustavasti niissä asioissa, missä tarvitaan. Jos me mietitään vaikka työhyvinvointia, tai organization development -juttua, konfliktitilanteita tai muita tällaisia, niin ainoa tapa ainakin tällä hetkellä on selvittää ne face to face niin, että siinä on edelleen vahva ihmiskontakti. - - Kun saadaan enemmän tehoa siitä HR-organisaatiosta irti, niin meillä on yhtäkkiä aikaa tarjota tällaisia palveluita meidän business-yksiköille, ja ne arvostaa sitä todella paljon.” (H5)*

Asiantuntijat korostivat henkilöstöjohtamiselta tarvetta ymmärtää kontekstia ja organisaation tarpeita syvällisesti. Esimerkissään H6 kuvaili, miten uusimpia työn trendejä ei tulisi seurata itsetarkoituksellisesti, vaan sen sijaan peilata organisaation tarpeita ja priorisoida kehityshankkeet niiden mukaan. Hän kuvaili, että esimerkiksi valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää lukuisia rakenteellisia muutoksia, jotka tulisi ratkaista ensin.

*”Vaikka olisi kuinka mielenkiintoista joku HR-analytiikka, tai olisi kuinka mielenkiintoista sellainen läpinäkyvä coaching-pohjainen esimiestyö, missä ei ole esimiehiä lainkaan. Mutta jos se organisaatio ei ole siihen valmis, niin et sä lähde sitä viemään henkilöstöjohtajana silloin eteenpäin.” (H6)*

*”Se on ehkä sellainen minkä mä haluaisin heittää takas kaikille kollegoille, et hei, jos te pyöritätte sitä dataa, niin miettikää nyt oikeesti mitä ne ihmiset haluaa. Koska jos sä kuuntelet isoja yritysjohtajia, niin hehän haluais HR:lta paljon enemmän, kun vaan sitä datajuttua.” (H1)*

Sisäisen konsultoinnin ja kehittämisosaamisen osalta tutkimustuloksena syntyneet havainnot ovat samansuuntaisia kuin teoriaosiossa käsitellyt (ks. esim. Sang Long ym. 2011; Viitala 2013). Myös Ulrich ja Dulebohn (2015, 192) esittivät vastaavia havaintoja liiketoiminnan ja kontekstin ymmärryksen kasvavasta tärkeydestä henkilöstöjohtamiselle. Sisäisenä konsulttina toimiessaan henkilöstöjohtamisen asiantuntija huomioi organisaation, liiketoiminnan ja henkilöstön tarpeet ja palvelee niitä laaja-alaisesti arvonaluonnin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa sisäinen konsultointi nähtiin paitsi pitkän aikavälin kehittämistyönä, myös päivittäisten, erityisosaamista vaativien haasteiden ratkaisemisena ja neuvonantona.

#### **4.3.5 Muutosjohtaminen**

Digitalisaation ja digitaalisten työkalujen käyttöönotto haastaa henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden oman työnkuvan lisäksi myös organisaation muun henkilöstön työskentelytavat. Siten digitalisaation yhteydessä osaamistarpeen muutoksen ja uudistamisen johtamiselle voi uskoa korostuvan entisestään (Ilmarinen & Koskela 2015). Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio edellyttää organisaatiolta uusien prosessien, toimintatapojen ja työkalujen käyttöönottoa ja opettelua. Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat kuvailivat ilmiötä koko organisaatiota koskevaksi muutokseksi, joka näkyy myös organisaatiokulttuurin tasolla. Tämän muutoksen edistämisessä ja johtamisessa henkilöstöjohtamisella nähtiin olevan keskeinen rooli. Seuraavassa lainauksessa H1 kuvailee muutosjohtamisen merkitystä digitalisaation kontekstissa.

*"Aina me tarvitaan sitä muutosjohtamista. Et ensimmäinen kysymys on se, että mitä me halutaan? Et jos sä vaan kerrot ihmisille, et meillä nyt on tällainen uus juttu, niin sun pitää sivulauseessa kertoa, et mihin haasteeseen tai ongelmaan me haetaan ratkaisua. - - Avoimuutta ja selvyyttä siitä, et mitä niillä työvälineillä haetaan ja mikä se tulevaisuuden hyöty on. Säästäminen on ihan hyvä juttu, kun vaan avataan, et missä ja miksi me nyt tässä säästetään."* (H1)

Pyydettyäessä haastateltavia kuvailemaan, mitä onnistunut digitalisaatioon liittyvä muutos tarkoittaa ja edellyttää organisaatioissa, painotettiin viestintää ylitse muiden. Erityisesti viestinnän tavoitteeksi nähtiin ymmärryksen lisääminen muutoksen taustalla vaikuttavista syistä.

*"Se on niin kuin kaikki muutkin johtamisen muutokseen liittyvät asiat: se on ennen kaikkea viestintäprojekti."* (H3)

H4 kertoi muutosvastarinnan ilmiöstä varsinkin suurten organisaatioiden digitaalista muutosta hidastavana tekijänä. Muutosjohtamisella nähtiinkin olevan keskeinen rooli erityisesti muutosvastarinnan ehkäisemisessä ja vähentämisessä.

*"Vaikka meille tulisi uusi palvelu tai muuta, niin sen tuominen markkinoille – omalle henkilöstölle yrityksessä – kestää aivan liian kauan. Ja se on melkein mikä tahansa. Se on niin iso muutos, se toimintatapojen ja kulttuurin muutos, että se tullaan aliarvioimaan. Teknologia muuttuu nopeammin, mutta sä et saa implementoitua sitä, koska se yritys pistää hanttiin."* (H4)

H6 suhtautui kriittisesti organisaatiokulttuurin käsitteeseen ja erityisesti sen merkityksen painottamiseen keskusteluissa muutosjohtamisen haasteiden juurisyistä. Kulttuurin sijaan hän painotti rakenteiden, prosessien ja esimerkiksi johtamiskäytäntöjen merkitystä välillisinä organisaatiokulttuurin ajureina ja henkilöstön käyttäytymistä ohjaavina tekijöinä, jotka yhdessä määrittelevät muutoksen vaikuttavuuden. H6:n mukaan henkilöstöjohtamisen tulisi muutosjohtamisen roolissaan keskittyä erityisesti näihin tekijöihin. Seuraavassa lainauksessa hän sanoittaa ajatuksiaan tarkemmin.

*”Paljon puhutaan kulttuurin muuttamisesta. Mutta mitä se kulttuurin muuttaminen mulle on, niin se on sitä, että sitä systeemiä aletaan muuttamaan. Ei kulttuuri muutu sillä, että sanot ihmisille, että tehkää asiat eri tavalla. Kulttuuri muuttuu sillä, että henkilöstöjohtajana ymmärrät muuttaa työaikoja, tai ymmärrät muuttaa sitä, että voi vapaasti tehdä töitä missä tahansa. Tai ymmärrät muuttaa toimiston eri näköiseksi, jotta ihmiset alkavat käyttäytyä eri tavalla. Ne systeemiset rakenteet on niitä, jotka ajavat kulttuuria, ja sitä, että ihmiset haluavat toimia eri tavalla. - - Ja se on mun mielestä henkilöstöjohtamista, että pystyt muotoilemaan systeemejä, prosesseja, rakenteita, politiikkoja, budjetointia, johtamisrakenteita siten, että se mahdollistaa käyttäytymisen, mitä toivot.” (H6)*

Muutosjohtamisen osaamistarve näyttäytyi asiantuntijoiden vastauksissa samankaltaisena kuin esimerkiksi vuoden 1997 roolitypologian tai päivitetyn, vuoden 2013 mallin mukainen muutagentti (Ulrich 1997; Ulrich ym. 2013). Lisäksi Ulrichin ja Dulebohnin (2015, 191) esittämä ajatus organisaation valmiuksien – eli prosessien ja kulttuurin – kehittämisestä tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen keskeisenä painopisteenä oli linjassa tämän tutkimuksen haastatteluai-  
neistosta tehtyjen havaintojen kanssa.

#### **4.3.6 Moniammatillinen yhteistyö ja palveluiden ulkoistaminen**

Toinen mielenkiintoinen haastatteluissa esiin noussut henkilöstöjohtamisen osaamistarpeita ja rooleja sivuava teema oli kasvava tarve moniammatilliselle yhteistyölle. Haastateltavat kuvailivat tarpeen korostuvan konkreettisella tavalla henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeissa, jotka toteutetaan usein yhteistyössä joko sisäisesti organisaation eri toimintojen, kuten IT:n, tai vastaavasti ulkoisten palveluntarjoajien kanssa. Tarvetta organisaation eri toimintojen raja-aitojen madaltumiselle korostettiin kuitenkin myös yleisellä tasolla.

*”Toinen, minkä mä ite näen tärkeeks, on se, että raja-aitoja eri toimintojen välillä madallettaisi. Et ois aikaa siihen, että keskusteltaisi muiden toimintojen kanssa, ja tottakai sen liiketoiminnan kanssa. Et mikä on meidän suunta,*



*mitä me voidaan yhdessä tehdä? Ettei jokainen puuhastelis niitä omia projektejansa siellä, ja ei tiedettäis mitä muualla tapahtuu. Koska samaan aikaan voidaan muuallakin tehdä samoja asioita, ja voi olla sitä osaamista mitä vois hyödyntää muualta.” (H7)*

H2 toi esiin, että eri toimintojen välinen toimiva yhteistyö edellyttää eräänlaisen yhteisen kielen löytymistä. Ajatus oli samansuuntainen kuin Van den Heuvelin ja Bondaroukin (2017, 142) tutkimuksessa esitetty havainto siitä, että henkilöstöjohtamisen ja IT:n yhteistyötä rajoittaa usein yhteisen kielen (*language*) puuttuminen. Vaikka Van den Heuvel ja Bondarouk (2017) viittasivat havainnollaan spesifisti henkilöstöanalytiikan kehitykseen, voidaan ajatuksen nähdä pätevän myös laajemmassa henkilöstöjohtamisen digitalisaation kontekstissa.

*”Että sellainen asiantuntijuuskin, varsinkin HR:ssa – niin kuinka monen alan asiantuntija meidän pitää olla nykyään? Se kattaa aika valtavan määrän asioita. Ja sun pitää kuitenkin ymmärtää tietyt perusteet ja tietyt lähtökohdat, jotta sä pystyt keskustelemaan vaikka IT:n kanssa.” (H2)*

H4 ja H6 korostivat, että tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttymiseksi tulisi kiinnittää huomiota ennemmin osaamisen rakentumiseen tiimeissä kuin yksittäisten henkilöiden osaamiseen. Molemmat peilasivat moniammatillisen yhteistyön tarvetta erityisesti siihen seikkaan, että jo aiemmin kuvatut henkilöstöjohtamisen digitalisaatio-osaajat ovat vielä toistaiseksi harvassa erikoistumisalan kypsyttömyyden ja vakiintumattomuuden vuoksi. H4 summasi, että tästä syystä avainasemassa ovat erilaisten vahvuuksien yhdistäminen organisaation sisäisten tiimien rakennusvaiheessa, yhteistyö erilaisten organisaation ulkoisten tahojen kanssa sekä jatkuva kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen. Valmiin osaamisen sijaan H4 peräänkuulutti henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden digitalisaatio-osaajalta ennen kaikkea mielenkiintoa teknologiaa ja digitalisaatiota kohtaan sekä halukkuutta kehittää omaa osaamistaan.

*”Me tullaan todennäköisesti kasvattamaan osittain tällaista globaalia tiimiä – digitalisaatiotiimiä – jotta me pystytään tekemään tällaisia hankkeita.  
- - Osa tulee tavallaan HR-taustasta, ja niillä on pakko olla enemmän sitä substanssiosaamista, mutta sitten niillä pitää olla joku twisti niiden uralla –*

*joku henkilökohtainen kiinnostus digitalisaatiota ja teknologiaa kohtaan – koska siinä on sitä sisältöä väistämättä. Fakta on kuitenkin se, että tätä kokemusta ei ole paljon. - - Sun pitää ennemminkin löytää oikeantyyppisiä ihmisiä, joilla on kiinnostusta, ja jotka jollain tasolla ymmärtää sitä asiaa. Eli todella sellainen diversiteetti tiimi pitäisi saada rakennettua. Markkinoilta on vaikeaa rekrytoida, ei sieltä löydy oikeastaan mitään. Lisäksi pitää kouluttaa paljon, ja työskennellä monen eri vendorin kanssa.” (H4)*

*”Kaikkein paras tietenkin olisi, jos olisi HR-kokemusta, ja sitten olisi digi-kokemusta, ja sitten olisi analytiikan kokemusta – mutta niitä on hirveän harvassa niitä ihmisiä. Ne on varmaan yhden käden sormilla laskettavissa aika isoissakin firmoissa, jotka ymmärtäisi näitä kaikkia. Mutta se, että se on organisoitu siten, että siellä on tuota osaamista niissä tiimeissä, niin se on mun mielestä kaikkein tärkeintä.” (H6)*

Haastateltavien näkemykset olivat hieman eriäviä sen suhteen, mitkä henkilöstöjohtamisen prosessit tai yksittäiset työtehtävät voisi tai tulisi ulkoistaa henkilöstöjohtamisen tai organisaation ulkopuolelle. Esimerkiksi henkilöstöanalytiikan osalta näitä näkemyksiä käsiteltiin aiemmassa alaluvussa 4.2.4. H6 kertoi pitävänsä joissain tapauksissa jopa etuna sitä, että henkilöstöjohtamisen asiantuntijat ulkoistavat työkalujen digitalisaatiahankkeiden toteutuksen ja prosessien muotoilun ulkoisille tahoille. Tämä mahdollistaa haastateltavan mukaan prosessien yksinkertaistamisen ja käyttäjälähtöisen näkökulman painottumisen ilman niin sanottua HR-taakkaa. Sillä H6 viittasi taipumukseen määritellä ja muotoilla henkilöstöjohtamisen prosessit henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, ei niinkään loppukäyttäjiä eli esimiehiä tai muuta henkilöstöä silmällä pitäen.

*”Ja HR:ssa se, että siellä ymmärretään, että niiden pitää päästää irti vähän siitä kontrollista. - - Mä luulen, että toisinaan se voi olla jopa parempi, että sulla ei välttämättä ole sitä HR-taakkaa, kun sä oot kehittämässä palveluita HR:sta managereille tai työntekijöille. - - Ja se on se pointti, että niiden palveluiden pitää olla kuluttajatyyppejä, mutta sen back endin pitää olla sitä, että se HR-juttu siinä on kunnossa, ne must have -jutut löytyy sieltä.*

*Mutta se frontti, niin senhän voi kehittää joku, joka on kehittänyt vaikka kuttajille jotain.” (H6)*

Asiantuntijoiden vastauksissa nousi esiin myös ulkoisiin palveluntarjoajiin liittyvät riskit. He korostivat vastauksissaan palveluntarjoajien monimuotoisuudesta ja kasvavasta määrästä seurannutta tarvetta suhtautua erilaisiin henkilöstöjohtamisen ulkoistettuihin palveluihin ja palveluntarjoajiin vielä aiempaaakin kriittisemmin. Seuraavissa lainauksissa asiantuntijat sanoittavat ristiriitaista suhtautumistaan ulkoisiin palveluntarjoajiin.

*”Yks semmonen todella mielenkiintoinen startup-yritys tarjos meille mahdollisuutta osallistua pilottiin. - - Meillä ei löytynyt organisaatiosta ketään, kuka ois osannu sanoa, että onko se tarpeeksi turvallinen se järjestelmä, ja mennäänkö lain pykälän mukaan, niin siihen ei sit lähetty. - - Et se on ehkä semmonen, mihin ite tarvis joltain ulkopuoliselta eniten apua, että mitä me voidaan tehdä? Mihin me voidaan luottaa, ja mihin ei?” (H7)*

*”Nykyään on vähän se ongelma, että järjestelmätoimittajia ja palveluntarjoajia on todella paljon. Ja kun kaikki palvelu on digitalisoitu, niin välillä musta tuntuu, että on vaikeaa erottaa se, että mikä on se palvelu tai järjestelmä, mitä todella tarvitaan, ja mikä on turha?” (H2)*

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen asiantuntijat uskovat tekevänsä aiempaa enemmän yhteistyötä niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin tahojen kanssa. Erityisesti ulkoisten palveluntarjoajien valinnassa korostettiin tarvetta kriittisyyteen ja huolellisuuteen. Toisaalta myös organisaation sisäisissä kehityshankkeissa tuotiin esiin tarve yhteisymmärryksen, eli eräänlaisen yhteisen kielen löytymiselle. Osa haastateltavista asiantuntijoista suhtautuivat ulkoisten palveluntarjoajien hyödyntämiseen kriittisemmin kuin toiset. Osa haastateltavien asiantuntijoiden näkemyseroista selittyy myös asiantuntijoiden edustamien organisaatioiden eroavaisuuksista erityisesti niiden kokoluokkien suhteen. Suuremman kokoluokan organisaatioissa voi olettaa olevan lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet löytää tarvittava osaaminen sisäisesti ja rakentaa esimerkiksi H4:n kuvailemia, moniammatillisia tiimejä erilaisten digitalisaatioon liittyvien kehityshankkeiden toteuttamiseksi.

Pienemmät organisaatiot saattavat joutua turvautumaan jo käytössä olevien resurssien rajallisuuden vuoksi organisaation ulkopuoliseen apuun tarvittavan osaamisen hankkimiseksi.

#### **4.4 Kolme skenaariota henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta**

Tässä osiossa esitellään kolme vaihtoehtoista skenaariota henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Tarkoituksena ei ole ennustaa tulevaisuutta tai esittää tulevaisuuden kannalta todennäköisimpiä tulevaisuudenkuvia, vaan hahmotella tutkimuksessa ilmenneitä tulevaisuuden kannalta kiinnostavia piirteitä ja jaotella ne arvotuksiltaan erityisen toivottaviin, ei-toivottaviin tai tavanomaisiin vaihtoehtoihin.

Ensimmäinen skenaario kuvastaa toivottua tulevaisuudenkuvaa henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Se voidaan nähdä myös eräänlaisena ääripään ihannetilana eli utopiana. Skenaario sisältää tutkimuksessa esiin nousseet tavoiteltavat piirteet henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta tilanteessa, jossa kehitys on edennyt ihanteellisella tavalla. Toinen skenaario kuvastaa ei-toivottua tulevaisuudenkuvaa henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Se voidaan nähdä myös eräänlaisena ääripään uhkakuvana eli dystopiana. Tämä skenaario sisältää tutkimuksessa esiin nousseet uhkaavat piirteet henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta tilanteessa, jossa kehitys on edennyt niin sanottujen huonojen asiantilojen jatkumona. Viimeinen vaihtoehto kuvastaa niin sanottua *business as usual* -skenaariota, eli kahteen aikaisempaan skenaarioon nähden todennäköisempänä tai ainakin arvotukseltaan neutraalimpana pidettyä tulevaisuudenkuvaa. Siinä kehityksen nähdään tulevaisuudessa jatkuvan suunnilleen samankaltaisena kuin se näyttäytyy nykyhetkessä. (Rubin 2004.)

Skenaarioiden yhteydessä olennaisiksi nousevat muuttujat, jotka ilmentävät tulevaisuuden ympäristön epävarmoja elementtejä ja selittävät siten skenaarioiden välisiä eroja. Skenaarioiden muuttujat esitellään taulukossa 6. Muuttujat ovat henkilöstöjohtamisen suhde digitalisaatioon, henkilöstöjohtamisen fokus, henkilöstöjohtamisen arvo liiketoiminnalle sekä henkilöstöjohtamisen palveluiden tuottaminen. Muuttujat ovat sellaisia, joita koskevat tutkimustulokset eivät näyttäydy yksiselitteisinä. Siten niiden voidaan nähdä kuvastavan tulevaisuuden epävarmoja elementtejä. Muuttujien lisäksi tulevaisuutta määrittävät kuitenkin myös sellaiset piirteet,

joiden kehityksen voidaan suuremmalla todennäköisyydellä uskoa jatkuvan tietyllä tavalla. Megatrendit, kuten tässä tutkimuksessa digitalisaatio, nähdään muuttujan sijaan tällaisena tulevaisuudesta viestivänä piirteenä, jonka voidaan uskoa vahvistuvan pikemmin kuin heikentyvän (Kamppinen ym. 2002, 33). Henkilöstöjohtamisen digitalisaation yhteydessä esimerkiksi manuaalisen työn väheneminen näyttäytyi tutkimuksessa eri tulevaisuudenkuvia punnitessa toistuvana piirteenä. Sen sijaan ilmiön voimakkuutta tai seurauksia arvioidessa näkemyksissä oli enemmän vaihtelua.

Taulukko 6 Skenaarioiden muuttujat

Muuttujat	Skenaariot	Toivottu skenaario	Ei-toivottu skenaario	Business as usual -skenaario
Henkilöstöjohtamisen suhde digitalisaatioon		Digitalisaatio nähdään välinearvona	Digitalisaatio nähdään itseisarvona	Kontekstisidonnainen, pirstaleinen
Henkilöstöjohtamisen fokus		Henkilöstön ja organisaation kehittämisessä (pitkän aikavälin fokus)  Erikoisosaamista vaativissa ongelmanratkaisutehtävissä (operationaalinen fokus)	Prosessien ja järjestelmien ylläpidossa (operationaalinen, hallinnollinen fokus)	Tilanneriippuvaisesti joko hallinnollisissa tehtävissä (operationaalinen fokus) tai kehittämistehtävissä (pitkän aikavälin fokus)
Henkilöstöjohtamisen arvo liiketoiminnalle		Syvällinen ymmärrys ja liiketoiminnan kumppanuus	Sisäinen tehokkuus	Organisaation tarpeiden ymmärtäminen ja priorisointi
Henkilöstöjohtamisen palveluiden tuottaminen		Strategiset palvelut tuotetaan pääasiassa sisäisesti	Palvelut voidaan pääasiassa automatisoida tai ulkoistaa	Palvelut voidaan tuottaa sisäisesti tai ulkoisesti

#### 4.4.1 Manuaalityön kahleista kohti lisäarvon ydintä eli ihmisiä

*”Mä toivon, että se megatrendi olis sellainen, että me saatais siftattua niillä järjestelmillä sitä HR managementtia ja automatisoitua sitä, ja me saatais ne samat ihmiset keskittymään siihen HRD:hen, siihen kehittämiseen. Mutta mä en usko, että me ikinä pystyttäis tekemään siitä developmentista sel- laista, että siitä otettais se ihmisyhtälö pois.”*

Tässä skenaariossa digitalisaatio näyttäytyy keskeisessä asemassa toiminnan apuvälineenä, mutta ei kuitenkaan henkilöstöjohtamisen tavoitteita määrittävänä tekijänä. Sen avulla henkilöstöjohtaminen on saanut käyttöönsä työkaluja työnteon tukemiseen modernissa työympäristössä. Päätöksentekoa tukee kehittynyt henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen. Prosessit ja palvelut on muotoiltu työntekijäkokemus edellä niin, että ne vastaavat myös diginatiivin sukupolven odotusarvoja. Samalla henkilöstöjohtamisen uskottavuus muun organisaation silmissä on kasvanut.

Digitalisaatio on lisännyt henkilöstöjohtamisen työn mielekkyyttä, kun rutiininomaiset, paljon manuaalisia työvaiheita sisältävät työtehtävät on automatisoitu. Ulkoisten palveluntarjoajien määrä on kasvanut, ja niiden avulla strategisesti merkitykseltään vähäiset työtehtävät on ulkoistettu. Vaikka digitalisaatio on lisännyt prosessien tehokkuutta, ei henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden määrää ole kuitenkaan organisaatioissa vähennetty. Hallinnollisten tehtävien vapauttaman ajan mahdollistamana henkilöstöjohtamisen asiantuntijat ovat keskittäneet kaikki voimavaransa pitkän aikavälin kehittämistyöhön sekä toisaalta erilaisiin henkilöstöjohtamisen erikoisosaamista vaativiin liiketoimintaan ja henkilöstöön liittyviin ongelmanratkaisutilanteisiin. Näiden tekijöiden johdosta henkilöstöjohtamisen tuottama lisäarvo on konkretisoitunut ja henkilöstöjohtaminen on voinut saavuttaa tavoitteensa liiketoiminnan pitkän aikavälin kumppanuudesta.

#### 4.4.2 Teknologia etäännyttää henkilöstöjohtamisen ihmisistä

*”Kaikessa teknologia on hyvä apuväline, mutta se ei saa mennä siihen, että se johtaa tätä tekemistä.”*

Tässä skenaariossa henkilöstöjohtamisen digitalisaatio näyttäytyy toimintaa vahvasti ohjaavana tekijänä. Prosessit ja palvelut on digitalisoitu teknologia edellä niin, että henkilöstön ja organisaation tarpeita ei ole riittävästi tai lainkaan huomioitu. Koska henkilöstö arvonluonnin keskipisteenä on unohtunut, on myös henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin kehittämistyöstä kadonnut pohja. Näiden tekijöiden johdosta henkilöstöjohtamisen uskottavuus muun organisaation silmissä on vähentynyt sen sijaan, että henkilöstöjohtaminen olisi onnistunut tuottamaan digitalisaation avulla parempaa lisäarvoa.

Digitalisaation mahdollistama työtehtävien tehostaminen ja automaatio on suuressa osassa organisaatioita johtanut henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden henkilövähennyksiin seurauksena henkilöstöjohtamisen tuottaman lisäarvon hämärtymisestä. Ulkoisten palveluntarjoajien määrän kasvaessa organisaatiot ovat ryhtyneet hankkimaan myös strategisesti tärkeitä henkilöstöjohtamisen palveluita organisaation ulkopuolelta, sillä henkilöstöjohtamisen sisäisesti tuottama lisäarvo on keskittynyt sisäiseen tehokkuuteen ja järjestelmien ja työkalujen ylläpitoon.

#### 4.4.3 Identiteettikriisin kautta kohti arvonluonnin lähteiden uudelleenmäärittämisestä

*”Pitää ymmärtää enemmänkin sitä kontekstia, että mitä tässä tilanteessa tarvitaan, ja priorisoida sitä.”*

Tässä skenaariossa henkilöstöjohtamisen digitalisaatio näyttäytyy niin ikään ympäristössä valitsevana, mutta edelleen pirstaleisena ja kontekstisidonnaisesti etenevänä ilmiönä. Kahtiajako henkilöstöjohtamisen digitalisaatiota omalla toiminnallaan edistäviin sekä muutokseen viime hetkellä sopeutuviin on korostunut. Tehtäväkentän murroksen pirstaleisuuden vuoksi

henkilöstöjohtaminen on kokenut niin sanotun identiteettikriisin. Lopputuloksena se on joutunut määrittelemään prosessejaan ja ydinosaamisalueitaan arvionluonnin näkökulmasta uudelleen. Eri organisaatioissa tämä on tarkoittanut eri asioita. Organisaatiotasolla työn murrokseen ja digitalisaatioon sidoksissa olevan muutoksen etenemismuhti sekä siitä johtuvat seuraukset ovat riippuneet erilaisista tekijöistä, kuten organisaation koosta, toimialasta, rakenteesta, taloudellisesta tilanteesta tai teknologian lähtötasosta. Henkilöstöjohtamisen tuottama lisäarvo on syntynyt näiden kontekstisidonnaisten tekijöiden ja organisaatioiden sekä toisaalta henkilöstön tarpeiden ymmärtämisestä ja priorisoimisesta esimerkiksi siten, että ennen muutosten edistämistä on keskitytty muutoksen edellytysten rakentamiseen ja varmistamiseen.

Digitalisaation seurauksena tietyt rutiininomaiset, paljon manuaalisia työvaiheita sisältävät työtehtävät on automatisoitu. Lisäksi ulkoisten, henkilöstöjohtamisen palveluita tarjoavien palveluntarjoajien määrä on kasvanut. Toisissa organisaatioissa tämä on johtanut henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden vähennystarpeeseen, kun taas toisissa organisaatioissa digitalisaation myötä vapautuneet henkilöresurssit on kohdistettu paremmin arvoa tuottavaan käyttöön. Tähän on vaikuttanut myös henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden omat osaamisen painopisteet ja toisaalta kyky uudistua.



## 5 LOPUKSI

### 5.1 Keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli havainnoida ja analysoida henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä digitalisaation kontekstissa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtamisen asemasta, rooleista ja osaamistarpeista tulevaisuuden toimintaympäristössä, jossa digitalisaatio näyttäytyy keskeisenä muutosvoimana. Tyypillisen tulevaisuuteen suuntaavan tutkimuksen tapaan tavoitteena oli syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä muodostaa nykyhetken havaintojen perusteella tulkintoja tulevaisuudesta pikemmin kuin ennustaa tai pyrkiä yhden tuuden etsimiseen (Mannermaa 2004, 32–33; Rubin 2004). Tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta tuotettiin tutkimuksen tulokset, jotka vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

*Millaisena henkilöstöjohtamisen digitalisaatio näyttäytyy kohdeorganisaatioissa?*

Tulevaisuustiedon kartoittamiseksi tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen digitalisaation nykytilaa. Digitalisaation käsite näyttäytyy akateemisessa keskustelussa moniulotteisena ja pirstaleisena. Tyypillinen tapa lähestyä digitalisaatiota on tuoda esiin sen erilaisia sovelluskohteita, mikä osaltaan kertoo ilmiön vakiintumattomuudesta (Ilmarinen & Koskela 2015). Yhteistä digitalisaation ilmiön ympärillä käydylle keskustelulle on tunnistaa se globaaliksi megatrendiksi, jonka vaikutuksia on mahdollista havainnoida monitasoisesti (ks. esim. Stone ym. 2015, 216; Vuori ym. 2018, 237; Dufva ym. 2019).

Tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen murros nähtiin osana laajempaa työn murrosta. Sitä kuvastavat erilaiset modernin työn piirteet, kuten ajan ja paikan riippumattomuus, verkostomaiset ja virtuaaliset työympäristöt sekä muutokset tavoissa kommunikoida (ks. esim. Colbert ym. 2016; Harteis 2017; Vuori ym. 2018). Muuttuneiden työn muotojen nähtiin näyttäytyvän myös erilaisina trendeinä johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kentällä. Niitä sanoittaessa korostuivat esimerkiksi palvelevan johtamisen, etäjohtamisen ja tiedolla johtamisen teemat sekä työntekijäkokemuksen korostunut merkitys. Digitalisaatio näyttäytyi tutkimuksessa sekä työelämän murroksen mahdollistajana että ajurina (ks. esim. Ilmarinen & Koskela 2015). Lisäksi sen

nähtiin heijastuvan yhä enemmän joko suoraan tai välillisesti henkilöstöjohtamiseen ja käytössä oleviin työkaluihin (Stone ym. 2015; Meijerink ym. 2018). Henkilöstöjohtamisen kontekstissa digitalisaation avulla pyrittiin vastaamaan modernin johtamisen tarpeisiin ja toisaalta henkilöstön muuttuviin odotuksiin. Lisäksi digitalisaatioon liitetään konkreettisia lupauksia esimerkiksi kustannussäästöistä, tehokkuudesta sekä tiedon ja osaamisen paremmasta hyödynnettävyydestä (Vuori ym. 2018, 237).

Kohdeorganisaatioissa henkilöstöjohtamisen digitalisaatio näyttäytyi eritasoisena. Tutkimuksessa todettiin henkilöstöjohtamisen digitalisaatiohankkeiden alkavan usein yksinkertaisimpien prosessien ja manuaalisten työvaiheiden tehostamisella niin, että digitaalinen kehitys ikään kuin kumuloituu vaihe vaiheelta kohti kehittyneempiä sovelluskohteita. Henkilötietojärjestelmä näyttäytyi digitalisaatiohankkeissa keskeisessä osassa, sillä sitä pidettiin useimmissa organisaatioissa henkilöstön ja työsuhteen aikaisten tietojen pääasiallisena säilytyspaikkana. Siten se toimi myös eräänlaisena kivijalkana, jonka päälle edistyneempien henkilöstöjohtamisen digitalisaation osa-alueiden, kuten henkilöstöanalytiikan ja tiedolla johtamisen, kehitystä rakennettiin. Kenties näkyvimpiä henkilöstöjohtamisen digitalisaation sovelluskohteita kohdeorganisaatioissa olivat automaatio ja toisaalta datan ja henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen.

Tutkimuksen perusteella kenties keskeisimmäksi henkilöstöjohtamisen digitalisaation kehitystä hidastavaksi tekijäksi koettiin tarve priorisoida ja kohdistaa investointeja ensisijaisesti asiakasrajapintaan. Parhaillaan kehityksen uskottiin kuitenkin etenevän myös organisaation sisäisiin prosesseihin. Murroksen nähtiin etenevän kontekstisidonnaisesti ja olevan riippuvaista paitsi henkilöstöjohtamisen omasta aktiivisuudesta, myös organisaatiotekijöistä. Kaikkiaan henkilöstöjohtamisen digitalisaatio näyttäytyi tutkimuksessa käynnissä olevana, vaiheittain etenevänä muutoksena, jonka valtaosassa organisaatioita uskottiin olevan vasta alkutekijöissään.

*Mitkä ovat keskeisimmät henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liitetyt mahdollisuudet ja uhkakuvat?*

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuudenkuvien tunnistamiseksi oli tarpeellista kartoittaa henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liitettyjä mahdollisuuksia ja uhkakuvia. Digitalisaation keskeisimpänä mahdollisuutena henkilöstöjohtamiselle pidettiin manuaalisten, rutiininomaisten

työvaiheiden vapauttaman ajan kohdistaminen sekä henkilöstölle että liiketoiminnalle paremmin arvoa tuottavaan käyttöön. Tutkimuksen perusteella tämän arvonluonnin ytimessä nähtiin tulevaisuudessa olevan kontekstisidonnaisesti erityyppiset liiketoimintaan ja henkilöstöön liittyvät asiat, kuten työhyvinvoinnin johtaminen, pitkän aikavälin kehittämistyö, muutoksen johtaminen, konfliktien ratkaiseminen ja muu tarvelähtöinen ongelmanratkaisu erilaisissa liiketoimintaan ja henkilöstöön liittyvissä haasteissa. Tutkimuksen perusteella voidaan uskoa, että tällaisten tehtävien suorittaminen edellyttää ainakin vielä lähitulevaisuudessa kasvokkain tapahtuvaa kontaktia tai sellaista henkilöstöjohtamisen asiantuntijan erityisosaamista, jota ei uskota voivan täysin korvata teknologian avulla.

Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiolle on usein määritelty erilaisia konkreettisia tavoitteita, kuten kustannusten säästäminen, prosessien tehostaminen, työvaiheiden karsiminen sekä virheiden vähentäminen. Tutkimuksessa myös työntekijäkokemus nousi keskeiseksi osa-alueeksi, jota pyrittiin digitalisaation avulla parantamaan. Toisaalta kaikkien digitalisaation hyötyjen ei nähty realisoituvan välittömästi. Digitalisaatiohankkeiden toteuttamisen aikana manuaalinen työ yleensä hetkellisesti jopa lisääntyi.

Yleisimmäksi henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liitettyksi uhkakuvaksi tunnistettiin tutkimuksen perusteella työtehtävien perustavanlaatuinen muuttuminen sekä tietynlaisen työn loppuminen automaation ja robotiikan myötä. Havainto on linjassa myös aiempien tutkimusten kanssa (ks. esim. Eichhorst ym. 2017; Deming 2017; Nokelainen ym. 2017). Henkilöstöjohtamisen digitalisaation kontekstissa erityisesti operationaalisten ja hallinnollisten tehtävien uskottiin olevan todennäköinen automaation kohde. Hiljalleen kehityksen uskottiin kuitenkin etenevän kohti monimutkaisempia päätöksenteon prosesseja ja kokonaisuuksia, kuten teknologiajätti Googlen tapaiset edelläkävijät ovat esimerkeillään osoittaneet (ks. esim. Sullivan 2013; Marr 2018). Operationaalisten ja hallinnollisten työtehtävien vähenemistä ei kuitenkaan koettu tutkimuksessa yksiselitteisesti uhkaavana asiana, vaan siihen liitettiin mahdollisuuksia kohdistaa vapautunut aika hyödyllisempään käyttöön.

Toinen keskeinen henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liittyvä uhkakuva oli pelko digitalisaation muuttumisesta niin sanotuksi itseisarvoksi sen sijaan, että sen arvo nähtäisiin välineellisenä. Siinä digitalisaation nähdään muuttuvan toimintaa ohjaavaksi tekijäksi sen sijaan, että se

nähtäisiin keinona saavuttaa henkilöstöjohtamisen tavoitteet aiempaa tehokkaammin. Tällöin keskeisenä vaarana nähtiin henkilöstöjohtamisen vieraantuminen paitsi liiketoiminnasta, myös henkilöstöstä.

*Miten henkilöstöasiantuntijat näkevät henkilöstöjohtamisen kehityksen digitalisaation kontekstissa?*

Henkilöstöjohtamisen kehitystä havainnoitiin paitsi henkilöstöjohtamisen roolien ja osaamistarpeiden, myös tehtäväkentän mahdollisen rakenteellisen transformaation kautta. Tutkimuksen perusteella henkilöstöjohtamisen kehityksessä voitiin tunnistaa yleisiä suuntaviivoja sekä toisaalta tulevaisuustiedolle tavanomaista epävarmuutta. Yleiset suuntaviivat heijastavat työn ja ympäristön vallitsevan murroksen näyttäytymistä henkilöstöjohtamisessa sekä sellaisia trendejä, joiden voidaan uskoa vahvistuvan tulevaisuudessa. Lisäksi ympäristössä on havaittavissa lukuisia epävarmoina näyttäytyviä piirteitä, joiden kehityksestä ei vallinnut yksimielisyyttä.

Yleisistä suuntaviivoista vahvimpana näyttäytyi jo tutkimuksen aihepiirin rajauksesta johtuen digitalisaatio, jonka uskottiin tulevaisuudessa vahvistuvan entisestään. Kahtena kenties keskeisimpänä kehityshaarana henkilöstöjohtamisessa erottuivat prosessien automaatio sekä toisaalta henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen. Digitalisaation nähtiin vaikuttavan henkilöstöjohtamisen kehitykseen myös välillisesti työn murroksen ja johtamisen trendien, kuten etäjohtamisen, palvelevan johtamisen ja itsensä johtamisen kautta. Toinen yleinen suuntaviiva oli tulevaisuuden entistä monimuotoisempi työympäristö, jonka uskottiin tarkoittavan henkilöstöjohtamiselle paitsi laaja-alaisia osaamistarpeita, myös tiiviimpää yhteistyötä muiden organisaatioiden osa-alueiden ja ulkoisten palveluntarjoajien kanssa.

Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheiden rinnalla tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen osaamistarpeita, joiden nähtiin yhtä lailla heijastavan toimintaympäristön piirteitä. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen osaamistarpeista voitiin tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkemysten perusteella tunnistaa digitalisaatio-osaaminen, prosessiosaaminen, henkilöstöosaaminen, sisäinen konsultointi ja kehittämisosaaminen, muutosjohtaminen sekä moniammatillinen yhteistyöosaaminen. Digitalisaatio-osaaminen ja prosessiosaaminen kulkivat osin käsi kädessä, ja ne voitiin nähdä eräänlaisena digitaalisen ajan vastineena perinteiselle hallinnollisen

henkilöstöjohtamisen osaamistarpeelle. Toisaalta digitalisaatio-osaamisen ja työpaikkojen digitaalisen sujuvuuden uskottiin lisääntyvän osittain luonnollisesti diginatiivin sukupolven muodostaessa kasvavan enemmistön työyhteisöissä (ks. esim. Wang ym. 2013, 416–417; Stone ym. 2015, 227). Prosessiosaamisella viitattiin henkilöstöjohtamisen tarpeeseen uudistaa ja yksinkertaistaa prosessejaan sekä huomioida työntekijäkokemus ja henkilöstön odotusarvot uudistamisen lähtökohtana. Siten prosessiosaamista ei digitalisaation kontekstissa ymmärretty ainoastaan sisäisenä tehokkuutena, vaan sen voitiin nähdä kuvastavan muotoiluajattelun periaatteiden rantautumista henkilöstöjohtamiseen.

Vahvoina tulevaisuuden osaamistarpeina korostuivat myös muutosjohtaminen, henkilöstöosaaminen sekä sisäinen konsultointi ja kehittämisosaaminen. Muutosjohtamisessa korostuivat muutoksen aktiivinen edistäminen, viestintäosaaminen sekä rakenteiden, prosessien ja johtamiskäytäntöjen muuttaminen vastaamaan sekä henkilöstön että organisaation muuttuvia tarpeita ja odotusarvoja. Henkilöstöosaaminen nähtiin osa-alueena, jossa henkilöstöjohtaminen voisi tulevaisuuden digitalisoituvassa työympäristössä hyödyntää sosiaalisten taitojen ja henkilöstön tarpeiden ymmärtämisen erikoisosaamistaan erilaisissa henkilöstöön liittyvissä asioissa sekä ongelmanratkaisutilanteissa, kuten konfliktien ratkaisemisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä. Sisäinen konsultointi piti sisällään paitsi liiketoiminnan ja esimiesten tukemisen operationaalisissa, päivittäisissä asioissa, myös niin sanotun tulevaisuuden katsomisen, eli toiminnan pitkän aikavälin kehittämisen.

Digitalisaation nähtiin johtavan henkilöstöjohtamisessa myös mahdollisiin rakenteellisiin transformaatioihin. Keskeisinä muutoksen ajureina toimivat hallinnollisen ja operationaalisen työtehtävien automaatio sekä toisaalta datan ja henkilöstöanalytiikan myötä tehostunut päätöksenteko. Tutkimuksen tapausesimerkeissä rakenteellinen muutos oli tarkoittanut arvonluonnin näkökulmasta tehtävää tiimien ja työtehtävien uudelleenorganisointia. Tietyistä rooleista oltiin luovuttu ja ryhdytty sen sijaan palvelemaan liiketoimintaa, esimiehiä ja henkilöstöä tarvelähtöisesti ja aiempaa joustavammin. Hallinnolliseen henkilöstöjohtamiseen keskittyvissä organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtamisen asiantuntijoilta ei löydy tarvittavaa uudistumiskykyä ja arvonluonnin näkökulmaa, rakenteellisen muutoksen uskottiin tarkoittavan myös mahdollisia henkilövähennyksiä.

*Millaisia skenaarioita henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta on asiantuntijoiden näkemysten perusteella mahdollista muodostaa?*

Tutkimuksen perusteella muodostettiin kolme vaihtoehtoa skenaariota henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Skenaarioiden avulla hahmoteltiin henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta toivottu tulevaisuudenkuva, ei-toivottu tulevaisuudenkuva sekä ääripäiden välimaastoon sijoitettava, tavanomaista kehitystä ilmentävä ja arvotukseltaan neutraalimpi tulevaisuudenkuva. Toivotussa skenaariossa digitalisaatiolla on välinearvoa. Sen avulla henkilöstöjohtaminen voi keskittyä henkilöstön ja organisaation tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen, pitkän aikavälin kehittämistyöhön ja liiketoiminnan kumppanuuteen. Sen sijaan ei-toivotussa skenaariossa digitalisaatio näyttäytyy itseisarvona ja siten henkilöstöjohtamista henkilöstöstä ja liiketoiminnasta etäännyttävänä tekijänä. *Business as usual* -skenaario lähestyy kehitystä maltillisemmin. Siinä digitalisaatio nähdään tulevaisuudessakin pirstaleisena ja nykyhetken tavoin kontekstisidonnaisesti etenevänä ilmiönä. Siinä digitalisaatio asettaa henkilöstöjohtamisen tilanteeseen, jossa se joutuu määrittelemään toimintansa painopisteet uudelleen arvonaluonnin näkökulmasta, kuitenkin samalla ympäristö- ja organisaatiotekijät huomioiden ja tarvittaessa tavoitteitaan priorisoiden.

Skenaarioiden kuvaamisen tarkoituksena ei ollut kuvata todennäköisimpiä tulevaisuudenkuvia, vaan hahmotella tulevaisuuden epävarmoja piirteitä sekä toisaalta eri vaihtoehtoisissa toistuvia yleisiä kehityssuuntia, kuten digitalisaation kehitysilmiön jatkuvuutta. Toivotun tulevaisuudenkuvan kuvaamisella pyrittiin tekemään näkyväksi ne olosuhteet, johon digitalisaation avulla ihanteellisessa tilanteessa voitaisiin päästä. Sen sijaan ei-toivotun tulevaisuudenkuvan esittämisellä pyrittiin hahmottelemaan digitalisaation uhkakuvien toteutumisesta seurannutta huonojen asiantilojen jatkumoa.

## **5.2 Kontribuutio**

Tämän tutkimuksen tulokset ovat pääasiassa aiempaa tieteellistä tutkimusta vahvistavia. Ne ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa erityisesti työn ja henkilöstöjohtamisen murroksen taustalla vaikuttavien yleisten suuntaviivojen osalta, kuten vuorovaikutuksen ja

kommunikointitapojen muutoksen, lisääntyneen ajan ja paikan riippumattomuuden sekä prosessien digitalisoinnin osalta (Colbert ym. 2016; Harteis 2017; Vuori ym. 2018). Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden roolien ja osaamistarpeiden osalta tutkimus tuotti sekä aiempaa tutkimusta tukevaa että osittain siitä poikkeavaa tutkimustietoa.

Havainto henkilöstöjohtamisen osaamistarpeiden muutoksesta ja monipuolistumisesta voitiin tehdä paitsi tämän tutkimuksen, myös Ulrichin tutkimusryhmän teettämän pitkittäistutkimuksen perusteella (ks. esim. Ulrich 1997; Ulrich ym. 2013; Ulrich & Dulebohn 2015). Tässä tutkimuksessa osaamistarpeiden nimeäminen aineistolähtöisten havaintojen perusteella korosti lähinnä näennäistä eroavaisuutta olemassa oleviin rooliteorioihin, kuten Ulrichin tutkimusryhmän tutkimuksiin (Ulrich 1997; Ulrich ym. 2013). Todellisuudessa voidaan puhua ennemmin sävyeroista, jotka kuvastavat osa-alueiden erilaisia painotuksia. Selvästi samankaltaisina Ulrichin ym. (2013) tutkimuksen kanssa näyttäytyivät muutosjohtaminen sekä digitalisaatio-osaaminen, jotka korostivat henkilöstöjohtamisen aktiivista roolia henkilöstöjohtamisen murroksen edistämisessä ja johtamisessa. Henkilöstöosaaminen puolestaan painottui tässä tutkimuksessa Ulrichin ym. (2013) tulevaisuuden osaamistarpeita kuvastavaa tutkimusta korostuneemmin. Toisaalta tämän tutkimuksen tuottama tieto on linjassa esimerkiksi Demingin (2017) uskomuksen kanssa sosiaalisten taitojen korostumisesta tulevaisuudessa.

Prosessiosaamiselle ei löytynyt Ulrichin ym. (2013) viimeisimmästä roolitypologiasta suoraa vastaavuutta. Sen sijaan se näyttäytyi eräänlaiselta digitalisaation ajan vastineelta Ulrichin (1997) alkuperäisen roolitypologian hallinnollisen asiantuntijan roolille. Tässä tutkimuksessa sisäistä tehokkuuttakin enemmän painottui työntekijäkokemuksen merkitys palveluiden ja prosessien muotoilussa. Lisäksi tieteellisessä keskustelussa korostunut kontekstisidonnaisuuden ja arvonluonnin näkökulma vahvistui myös tässä tutkimuksessa (ks. esim. Ulrich & Dulebohn 2015). Strategisuuden nähtiin tässä tutkimuksessa toteutuvan osana arvonluonnin omaksumista toiminnan lähtökohtana sekä toisaalta tulevaisuuteen suuntaavan ajattelutavan omaksumisessa ja kehittämistyön toteuttamisessa ennemmin kuin erillisenä osaamisen osa-alueena. Tässä tutkimuksessa havaitun sisäisen konsultoinnin voidaan nähdä pitävän sisällään paitsi pitkän aikavälin suuntautuneisuuden ja tulevaisuuteen katsomisen, myös operationaalisen, päivittäiseen ongelmanratkaisuun keskittyvän puolen.

Toinen kontribuutio liittyy tulevaisuudentutkimuksen menetelmien hyödyntämiseen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Vaikka tulevaisuudentutkimuksen sanotaan soveltuvan erityisen hyvin globaalien kehitysilmiöiden ja toisaalta ihmisiin liittyvien ilmiöiden tutkimiseen (Kamppinen ym. 2002, 25; Malaska 2013, 20), on sen soveltaminen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ollut vähäistä. Osaltaan tätä selittää tulevaisuudentutkimuksen nuoruus tieteenalana (Niiniluoto 2002, 7). Tämän tutkimuksen toteutustavassa oli yhtymäkohtia esimerkiksi Van den Heuvelin ja Bondaroukin (2017) henkilöstöanalytiikan tulevaisuuden skenaarioita tarkastelevaan tutkimukseen, joskin tässä tutkimuksessa tarkasteltava näkökulma on rajattu laueammin.

Tieteellisen keskustelun lisäksi tulevaisuuteen suuntaavalla tutkimuksella nähdään olevan keskeinen kontribuutio liiketoimintaan ja henkilöstöasiantuntijoiden omaan työhön. Tulevaisuuteen suuntaavaan tutkimuksen katsotaan soveltuvan erityisen hyvin päätöksenteon jalostamiseen (Kamppinen ym. 2002, 32). Skenaariotyöskentelyä voidaan pitää myös strategisen ajattelun työkaluna (Meristö 1991; Schoemaker 1995). Taustalla on ajatus siitä, että tulevaisuus ei näyttäydy ennalta määriteltynä, vaan sen kehitykseen voidaan tietyissä määrin vaikuttaa (Vaapaavuori 1993, 13). Siten tutkimuksen voidaan katsoa lisänneen ymmärrystä paitsi henkilöstöjohtamisen murroksen yleisistä suuntaviivoista, myös kehityksen rajoitteista sekä ympäristössä vallitsevista epävarmuustekijöistä. Keskeinen kontribuutio on tunnistaa henkilöstöjohtamisen murroksen ilmiön olemassaolo, sen kontekstisidonnaisuus ja se, ettei yksiselitteistä onnistumisen reseptiä ole. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijana tärkeintä on suunnata myös oma ajattelu-tapa tulevaisuuteen ja pysähtyä säännöllisesti pohtimaan sitä, millaisella osaamisella henkilöstöjohtaminen voi jatkossakin pysyä elinvoimaisena ja tuottaa lisäarvoa voidakseen perusteella tarpeellisuutensa organisaatiolle.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden rooleja ja osaamistarpeita digitalisaation kontekstissa. Pro gradu -tutkimuksen laajuuden rajallisuuden vuoksi henkilöstöjohtamisen muutosajureista keskityttiin ainoastaan digitalisaatioon. Myös muiden keskeisten muutosvoimien tunnistaminen ja tarkastelu toisi työn ja henkilöstöjohtamisen murroksen ilmiöön uusia näkökulmia. Lisäksi henkilöstöjohtamisen murroksen ilmiön



pirstaleisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan kokonaisuutta yleisellä tasolla, syventymättä eri osa-alueisiin yksityiskohtaisesti. Jatkossa kohdistetumpi ja rajatumpi tutkimus tuottaisi syvällisempää ymmärrystä ilmiön eri osa-alueiden vaikuttavuudesta henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään.

Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat työskentelivät sellaisten toimialojen parissa, joissa teknologian tason voitiin lähtökohtaisesti olettaa olevan verrattain korkea. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen digitalisaatio on moniulotteinen ja verrattain vakiintumaton ilmiö, joka etenee organisaatioissa kontekstisidonnaisesti. Toimialan voidaan uskoa olevan yksi henkilöstöjohtamisen digitalisaation tasoon ja kehityksen etenemiseen vaikuttava tekijä. Siten olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia tutkimustuloksia vastaavalla tutkimuksella voitaisiin tuottaa jollain toisilla, vähemmän teknologiaorientoituneilla toimialoilla. Lisäksi kaikkien haastateltavien edustamat organisaatiot olivat asiantuntijaorganisaatioita. Monien tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen sekä henkilöstöjohtamisen painopisteiden ja haasteiden ei voida olettaa näyttäytyvän samanlaisena toisenlaisissa, työvoimavaltaisemmissa organisaatioissa. Vastaava tutkimus olisikin mielenkiintoista toteuttaa organisaatiotekijöiltään erilaisissa organisaatioympäristöissä. Näin voitaisiin paremmin tunnistaa ja ymmärtää henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden rooleihin ja osaamistarpeisiin sekä toisaalta digitalisaatioon liitettyjen mahdollisuuksien ja uhkien näyttäytymiseen vaikuttavia organisaatiotekijöitä.

Tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymiä tarkastelemalla henkilöstöjohtamista pääasiassa organisaation toimintona sekä toisaalta henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden toteuttamana työnä. Henkilöstöjohtamisen käsitteen voi kuitenkin nähdä moniulotteisesti ja laajasti käsittävän kaikki henkilöstöön sidoksissa olevat käytännöt ja prosessit, ja käytännössä henkilöstöjohtamisen prosessien toteuttaminen on usein organisaatiossa jaettu henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden ja linjaesimiesten välillä (ks. esim. Whittaker ja Marchington 2003; Gilmore & Williams 2009, 3). Siten myös esimiestyö voidaan sisällyttää henkilöstöjohtamisen käsitteeseen sen laajassa merkityksessä. Tässä tutkimuksessa esimiestyötä on lähinnä sivuttu. Silti tutkimusaineistosta nousevat työelämän trendit, kuten palveleva johtaminen, etäjohtaminen sekä tulevaisuudessa mahdollisesti lisääntyvät itsepalvelutyökalut saivat pohtimaan myös tulevaisuuden esimiestyön rooleja ja osaamistarpeita. Näitä olisi

mielekäästä tutkia lisää vastaavissa, esimiestyön ja toisaalta itsensä johtamisen tulevaisuudenkuviin keskittyvissä tutkimuksissa.

Tulevaisuustiedosta voidaan varmuudella todeta ainoastaan se, että tieto muuttuu täsmälliseksi vasta tulevaisuuden muuttuessa nykyisyydeksi (Mannermaa 2004; Rubin 2004). Tämä tulevaisuudentutkimuksen erityispiirre mahdollistaa osaltaan myös joukon otollisia jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuuden kehityksen toteutumisen seuraamiselle. Sekä henkilöstöjohtamisen digitalisaation että tehtäväkentän roolien ja osaamistarpeiden kehitystä olisi mielekäästä seurata pitkittäistutkimuksena, kuitenkin niin, että myös jatkotutkimuksissa säilytettäisiin tutkimusten tulevaisuuteen suuntaava tutkimusote.

# LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Barney, J. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 17:1, 99–120.
- Bell, W. 2003. *Foundations of futures studies: History, purposes, and knowledge*. Volume 1, Human science for a new era. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bersin, J., Solow, M. & Wakefield, N. 2016. *Design thinking: crafting the employee experience* [verkkojulkaisu]. Viitattu 4.12.2019. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>.
- Boudreau, J. W. 2006. *Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*. Human Resource Planning, 29:1, 25–33.
- Buckingham, D. 2011. Esipuhe. Teoksessa *Deconstructing Digital Natives: Young People, Technology and the New Literacies*. Toim. Thomas, M. New York, NY: Routledge, ix–xi.
- Burke, W. 2002. *Organization Change – Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Caldwell, R. 2003. *The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties*. Journal of Management Studies, 40:4, 983–1004.
- Coates, J. F. 2016. *Scenario planning*. Technological Forecasting & Social Change, 113, 99–102. doi:10.1016/j.techfore.2016.10.043.
- Colbert, A., Yee, N. & George, G. 2016. *The digital workforce and the workplace of the future*. Academy of Management Journal, 59, 731–739.
- Davenport, T. & Harris, J. 2007. *Analysoi ja voita*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Davenport, T., Harris, J. & Morison, R. 2010. *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Deming, D. J. 2017. *The growing importance of social skills in the labor market*. The Quarterly Journal of Economics, 132:4, 1593–1640.
- Drucker, P. E. 1977. *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. New York: Harper's College Press.
- Dufva, M., Laine, P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. *Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden?* [verkkojulkaisu].

Sitran selvityksiä. Viitattu 10.8.2019. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2019/02/28132718/sitraselvityksiatulevaisuusbarometriverkkoon.pdf>.

Eichhorst, W., Hinte, H., Rinne, U. & Tobsch, V. 2017. *How Big is the Gig? Assessing the Preliminary Evidence on the Effects of Digitalization on the Labor Market*. Management Revue, 28:3, 298–318.

Elsbach, K. D., & Stiglian, I. 2018. *Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research*. Los Angeles, CA: SAGE Publications. doi:10.1177/0149206317744252.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Euroopan parlamentti ja neuvosto. *Asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus)*.

Fink, A.A. 2010. *New trends in human capital research and analytics*. People and Strategy 33:2, 14–21.

Francis, H. & Keegan, A. 2006. *The changing face of HRM: in search of balance*. Human Resource Management Journal 16:3, 231–249.

Francis, H. & Keegan, A. 2010. *Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership*. The International Journal of Human Resource Management 21:6, 873–898.

Gilmore, S. & Williams, S. 2009. *Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

Grönroos, M. 2006. *Mahdollisuuksien aika. Kohti virtuaalista organisaatiota*. 3. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy. ISBN 952-92-0238-5.

Hall, L. & Torrington, D. 1998. *Letting go or holding on: the devolution of operational personnel activities*. Human Resource Management Journal, 8:1, 41–55.

Harteis, C. 2017. *The impact of digitalization in the workplace: An educational view*. Cham: Springer.

Hendry, C. & Pettigrew, A. 1986. *The Practice of Strategic Human Resource Management*. Personnel Review, 15:5, 3–8.

HENRY ry. 2017. *HR-ammattilainen, valmistaudu tulevaisuuden työvoiman odotuksiin ja tarpeisiin!* [blogikirjoitus]. Viitattu: 4.12.2019. Saatavilla: <https://www.henry.fi/ajankohdista/blogit/2017/09/hr-ammattilainen-valmistaudu-tulevaisuuden-tyovoiman-odotuksiin-ja-tarpeisiin.html>.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja*. Talentum. Helsinki.
- Jolkkonen, K. & Järnlström M. 2014. *Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit*. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toim. Viitala, R. ja Järnlström, M. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302, 21–41.
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5.painos. Helsinki: Infor.
- Kamppinen, M., Malaska, P. & Kuusi, O. 2002. *Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet*. Teoksessa Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovelluksia. Toim. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 19–52.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960 – 2015 – ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.
- Kirk, J. & Miller, M. L. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills (Calif.): Sage.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P. & Maggitti, P. G. 2002. *Administrative and strategic advantages of HRIS*. Employment Relations Today, 29:2, 43–48.
- Kuncel, N. R., Klieger, D. M. & Ones, D. S. 2014. *In Hiring, Algorithms Beat Instinct*. Harvard Business Review, 4.
- Kuokkanen, A. & Seeck, H. 2007. *Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö*. Työelämän Tutkimus - Arbetslivsforskning, 5:2, 118–137.
- Kupiainen, R. 2013. *Diginatiivit ja käyttäjälähtöinen kulttuuri* [verkkojulkaisu]. Widerscreen 1/2013. Viitattu 25.2.2019. Saatavilla: <http://widerscreen.fi/numerot/2013-1/diginatiivit>.
- Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. 2013. *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* 3. uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.
- Lawler, E. E. III & Mohrman, S. A. 2003. *HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?* CEO Publication G 03–2:430. Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California.

- Lawler, E. E. III, Levenson, A., & Boudreau, J. W. 2004. *HR metrics and analytics: Use and impact*. Human Resource Planning, 27:4, 27–35.
- Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., Andrade, L. S. & Drake, B. 2009. *Strategic Human Resource Management: The evolution of the field*. Human Resource Management Review, 19:2, 64–85.
- Levenson, A. 2005. *Harnessing the Power of HR Analytics*. HR strategic review, 4:3, 28–31.
- Loyola, A. 2018. *How Design Thinking Is Disrupting HR* [blogikirjoitus]. Viitattu 4.12.2019. Saatavilla: <https://www.digitalhrtech.com/design-thinking-disrupting-hr>.
- Mannermaa, M. 1992. *Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua*. 1–2. painos. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Mannermaa, M. 2004. *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus*. Helsinki: WSOY.
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. 2017. *An evidence-based review of HR analytics*. The International Journal of Human Resource Management, 28:1, 3–26.
- Marr, B. 2018. *Data-driven HR. How to use analytics and metrics to drive performance*. New York: Kogan Page.
- Meijerink, J. G., Boons, M., Keegan, A. & Marler, J. 2018. *Call for papers for the special issue on digitization and the transformation of human resource management*. International Journal of Human Resource Management. doi:10.1080/09585192.2018.1503845.
- Meristö, T. 1991. *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa*. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Myers, M. D. 2009. *Qualitative research in business & management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Niiniluoto, I. 2002. *Alkusanat*. Teoksessa Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovelluksia. Toim. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 19–52.
- Nokelainen, P., Nevalainen, T. & Niemi, K. 2017. *Mind or Machine? Opportunities and Limits of Automation*. Teoksessa The impact of digitalization in the workplace: An educational view. Toim. Harteis, C. Cham: Springer, 13–24.
- Paauwe, J. & Boon, C. 2009. *Strategic HRM: A critical review*. doi:10.4324/9780203876336.

- Parasuraman, R. & Riley, V. 1997. *Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse*. Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 39:2, 230–253.
- Parasuraman, R., Sheridan, T. B. & Wickens, C. D. 2000. *A model for types and levels of human interaction with automation*. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - Part A: Systems and Humans, 30:3, 286–297.
- Rodriguez Perez, J. & Ordóñez de Pablos, P. 2003. *Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis*. Journal of Knowledge Management, 7:3, 82–91.
- Prensky, M. 2001. *Digital Natives, Digital Immigrants Part I*. On the Horizon, 9:5, 1–6.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: JTO.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. 2008. *The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation*. Information Systems Research, 19:4, 417–433.
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. 2015. *Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad*. Organizational Dynamics, 44:3, 236–242.
- Rubin, A. 2004. *Tulevaisuudentutkimus tiedonalana* [verkkójulkaisu]. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 24.4.2019. Saatavilla: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat>.
- Ruohonen, M., Mäkipää, M. & Ingalsuo, T. 2017. *Ketterä digitalisaatio: Strateginen ketteryys verkostoissa ja ICT:n älykäs hyväksikäyttö*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 1.8.2018. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Salojärvi, S. 2018. *Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen – HR:n näytönpaikka*. Työn Tuuli, 1/2018, 8–19.
- Sang Long, C., Wan Ismail, W. & Mohd Amin, S. 2011. *Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia*. Journal of Management Development, 30:2, 160–174.
- Schoemaker, P. 1995. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. Sloan Management Review, 36:2, 25–40.
- Shah, N., Irani, Z. & Sharif, A. M. 2017. *Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors*. Journal of Business Research, 70, 366–378.

- Sharma, A. & Sharma, T. 2017. *HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement*. Management Research Review, 40:6, 684–697.
- Sitra. 2017. *Megatrendikortit. Matka tulevaisuuteen* [verkkajulkaisu]. Viitattu 15.5.2019. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendikortit>.
- Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. 2015. *The influence of technology on the future of human resource management*. Human Resource Management Review, 25:2, 216–231.
- Sullivan, J. 2013. *How Google is using people analytics completely reinvent HR* [blogikirjoitus]. Viitattu 30.11.2019. Saatavilla: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr>.
- Syrjäläinen, E. 1990. *Etnografisen opetuksen tutkimus: kouluetnografia*. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Toim. Syrjälä, L. 1994. Helsinki: Kirjayhtymä, 67–112.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. *Human Resource Management*. Sixth Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. 2012. *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa* [verkkajulkaisu]. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu: 15.2.2018. Saatavilla: <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. 2015. *Are we there yet? What's next for HR?* Human Resource Management Review, 25:2, 188–204.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M.D. 2013. *The State of the HR Profession*. Human Resource Management, 52:3, 457–471.
- Ulrich, D. 2018. *Dave Ulrich: HR Business Partner 2.0* [blogikirjoitus]. London: HRD Connect. Viitattu: 10.8.2018. Saatavilla: <https://www.hrdconnect.com/2018/08/21/dave-ulrich-hr-business-partner-2-0>.



- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. 2017. *The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance 4:2, 157–178.
- Vapaavuori M. 1993. *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Business Edita.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Järnlström M. & Uotila, T. 2014. *Henkilöstöjohtamisen työkenttä*. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toim. Viitala, R. ja Järnlström, M. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302, 2–11.
- Vincit. 2018. *Vincit LaaS* [www-sivusto]. Viitattu 30.11.2019. Saatavilla: <https://laas.fi>.
- Vuori, V., Helander, N. & Okkonen, J. 2018. *Digitalization in knowledge work: The dream of enhanced performance*. Cognition, Technology and Work, 1–16.
- Wang, Q., Myers, M. D. & Sundaram, D. 2013. *Digital natives and digital immigrants: Towards a model of digital fluency*. Business & Information Systems Engineering, 5:6, 409–419.
- Welch, C. L. & Welch, D. E. 2012. *What do HR managers really do? HR roles on international projects*. Management International Review 52, 597–617.
- Whittaker, S. & Marchington, M. 2003. *Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?* Employee Relations, 25:3, 245–261.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of Management, 27:6.
- Wright, C. 2008. *Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization*. Human Relations, 61:8, 1063–1086.
- Zhu, H., Zhang, S. & Jin, Z. 2016. *The effects of online social networks on tacit knowledge transmission*. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, 441, 192–198. doi:10.1016/j.physa.2015.08.044.

## **6 LIITTEET**

### **LIITE 1: Luonnos teemahaastattelun tukirungosta**

#### **Taustatietoa haastateltavasta asiantuntijasta ja kohdeorganisaatiosta**

1. Haastateltavan koulutus-/työelämätausta, tehtävänimike ja nykyiset työtehtävät
2. Haastateltavan edustama organisaatio: toimiala, koko jne.

#### **Henkilöstöjohtamisen ydinprosessit ja rooli kohdeorganisaatiossa, alan trendit**

3. Mitkä ovat organisaatiossanne keskeisimmät HR-prosessit?
4. Miten ja kenelle vastuu henkilöstöjohtamisesta on jaettu?
5. Minkälaisia trendejä johtamisen/henkilöstöjohtamisen alalla on yleisesti tunnistettavissa tällä hetkellä?

#### **Digitalisaatio ilmiönä**

6. Miten teknologian/digitalisaation hyödyntäminen näkyy organisaatiossanne tällä hetkellä?
  - a. Näetkö tässä tapahtuneen viime vuosien aikana merkittävää muutosta?
7. Onko digitalisaatio vaikuttanut henkilöstönne työskentelytapoihin tai osaamistarpeisiin organisaatiossanne? Jos, niin miten?

#### **Digitalisaatio henkilöstöjohtamisessa**

8. Miten digitalisaation hyödyntäminen näkyy johtamisessa/henkilöstöjohtamisessa ja käyttämissänne työkaluissa?
  - a. Näetkö tässä tapahtuneen viime vuosien aikana merkittävää muutosta?
9. Mitä keskeisiä henkilöstön osaamiseen, suorituskykyyn tai hyvinvointiin liittyviä mitareita/työkaluja tai raportointikäytäntöjä organisaatiossanne on käytössä?

10. Onko organisaatiossanne tarvetta jollekin henkilöstöön liittyvälle mittarille, raportille tai analyysille, johon teillä ei tällä hetkellä ole joko tarvittavia työkaluja tai tarvittavaa dataa?
11. Onko henkilöstöjohtamisen osaamistarpeet tai rooli muuttunut digitalisaation tai jonkun muun ilmiön myötä/tuleeko se tulevaisuudessa muuttumaan? Jos, niin miten?
  - a. Mitkä tekijät henkilöstöjohtamisessa voivat muuttua?
  - b. Mitkä tekijät henkilöstöjohtamisessa pysyvät muuttumattomana?

**Digitalisaation liittyvät mahdollisuudet ja toiveet; digitalisaation kehitystä edistävät tekijät**

12. Mitkä ovat merkittävimmät digitalisaation mahdollistamat hyödyt joko organisaation tai henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?
13. Mihin asioihin digitalisaatio voisi ideaalitilanteessa vielä tuoda helpotusta tai parannusta omassa tai kollegoidesi työssä?
14. Mitkä tekijät organisaatiossa edesauttavat digitaalista kehitystä ja uusien työkalujen tai toimintatapojen omaksumista?

**Digitalisaatioon liittyvät uhat ja pelot; digitalisaation kehitystä hidastavat tekijät**

15. Tuleeko mieleesi jotain asioita tai tilanteita, joissa digitalisaatio on vaikeuttanut tai tuonut haasteita työhön?
16. Millaisia digitalisaatioon liittyviä negatiivisia ennakkoluuloja tai pelkoja olet kohdannut?
17. Tuleeko mieleesi muita asioita, jotka haluaisit ottaa esille aiheeseen liittyen?